

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**GOBIERNO CORPORATIVO, ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA
APLICACIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
COTOCOLLAO, AÑO 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ADRIANA CAROLINA ARGÜELLO ORTIZ

DIRECTOR: ING.FABIAN CUEVA

QUITO, MAYO 2015

DIRECTOR: **ING. FABIAN CUEVA**
INFORMANTES: **MGTR. PAULINA CADENA**
 ING. XIMENA VILLAMAR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todos quienes me brindaron su apoyo incondicional. A mis padres quienes estuvieron presentes en todo momento y a mi hermana quien siempre estuvo dispuesta a ayudarme en todo momento de mi vida. A toda mi familia que de forma directa o indirecta estuvieron mostrándome su apoyo y preocupación total.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por darme la fuerza para cumplir con este objetivo. Después quiero agradecer a mis padres por todos los esfuerzos y sacrificios que hicieron por mí, por el apoyo y por los consejos que me brindaron en su momento y por el cariño incondicional que siempre recibí de ellos. A mi hermana quien siempre estuvo a mi lado en las buenas y en las malas, quien siempre estuvo dispuesta a darme una mano y quien nunca me falló. A mis amigos de universidad con los que viví momentos inolvidables y mis amigas de colegio de las que siempre sentí un gran apoyo. Finalmente, quiero agradecer a todo el personal docente de la Universidad en especial a esos profesores que más que docentes fueron un amigo que siempre estuvo dispuesto a darme una mano.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA | 2 |
| 1.1. HISTORIA DE LA COOPERATIVA | 2 |
| 1.2. EXPERIENCIA | 3 |
| 1.3. PLAN ESTRATÉGICO | 7 |
| 1.3.1. Misión | 8 |
| 1.3.2. Visión | 8 |
| 1.3.3. Objetivos | 9 |
| 1.3.4. Valores Corporativos..... | 10 |
| 1.3.5. Análisis FODA..... | 11 |
| 1.3.6. Organigrama..... | 15 |
| 1.4. ESTRUCTURA FINANCIERA | 17 |
| 1.4.1. Estados Financieros..... | 17 |
| 1.4.2. Índices Financieros..... | 22 |
| 1.4.3. Clientes-Proveedores..... | 24 |
| 1.5. ANÁLISIS EXTERNO..... | 26 |
| 1.5.1. Político-Legal | 26 |
| 1.5.2. Económico | 27 |
| 1.5.3. Social..... | 30 |
| 1.5.4. Tecnológico..... | 31 |
| 1.5.5. Mercado | 31 |
| 1.5.6. Competencia..... | 32 |
| 2. INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO CORPORATIVO | 35 |
| 2.1. ANTECEDENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO | 37 |
| 2.2. GOBIERNO CORPORATIVO..... | 46 |
| 2.2.1. ¿Qué es el Gobierno Corporativo? | 46 |
| 2.2.2. Objetivos del Gobierno Corporativo | 55 |
| 2.2.3. Importancia del Gobierno Corporativo | 56 |
| 2.3. PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO | 69 |
| 2.3.1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo | 70 |
| 2.3.2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en Ámbito de la Propiedad..... | 72 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 2.3.3. | Tratamiento Equitativo de los Accionistas | 74 |
| 2.3.4. | El papel de las Partes Interesadas en el Ámbito de Gobierno Corporativo | 76 |
| 2.3.5. | Divulgación de Datos y Transparencia..... | 78 |
| 2.3.6. | Las responsabilidades del Consejo..... | 80 |
| 2.4. | APLICACIÓN EN AMÉRICA LATINA | 81 |
| 2.4.1. | Importancia de un Buen Gobierno Corporativo en América Latina..... | 81 |
| 2.4.2. | Características Regionales..... | 83 |
| 2.5. | ENTORNO ECUATORIANO..... | 92 |
| 2.5.1. | Ámbito Ecuatoriano | 92 |
| 3. | ENFOQUE DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTOCOLLAO..... | 94 |
| 3.1. | SITUACIÓN ACTUAL..... | 96 |
| 3.1.1. | Principios de la OCDE | 97 |
| 3.1.2. | Estructura Organizacional | 100 |
| 3.1.3. | Balance Social | 106 |
| 3.2. | PRINCIPALES BENEFICIOS | 115 |
| 3.2.1. | Estratégico: Toma de Decisiones | 115 |
| 3.2.2. | Financiero..... | 116 |
| 3.2.3. | Operaciones..... | 117 |
| 4. | APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO..... | 118 |
| 4.1. | PRINCIPIOS DE LA OCDE | 118 |
| 4.1.1. | Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo | 119 |
| 4.1.2. | Los derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad..... | 125 |
| 4.1.3. | Tratamiento Equitativo de los Accionistas..... | 127 |
| 4.1.4. | El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito de Gobierno Corporativo | 129 |
| 4.1.5. | Divulgación de Datos y Transparencia..... | 130 |
| 4.1.6. | Las Responsabilidades del Consejo | 131 |
| 4.2. | BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO..... | 133 |
| 4.2.1. | Comités en la Cooperativa | 133 |
| 4.2.2. | Órganos de Control | 138 |
| 4.2.3. | Calificación de Riesgos | 142 |
| 4.3. | INDICADORES DE GOBIERNO CORPORATIVO | 143 |
| 4.4. | PLAN DE ACCIÓN | 152 |
| 4.4.1. | Participación en la Junta General de Accionistas | 152 |

| | | |
|---|-------------------------------------|------------|
| 4.4.2. | Información del Directorio | 154 |
| 4.4.3. | Funcionamiento del Directorio | 156 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 158 |
| CONCLUSIONES | | 158 |
| RECOMENDACIONES | | 162 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 164 |
| ANEXOS | | 167 |

RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Corporativo es una nueva estrategia que está empezando a tomar fuerza a nivel internacional y que busca mejorar y fortalecer al sector empresarial sin importar la actividad económica que se realice. Es por esto que en Ecuador, un país que no cuenta con la estabilidad financiera esperada y tras varios problemas que han ocasionado la pérdida de la confianza de la sociedad se busca mejorar la estructura administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotacollao para cubrir las necesidades de la sociedad ecuatoriana. La Cooperativa desde su creación cuenta con un buen historial institucional y que con el paso del tiempo ha buscado reafirmar su estadia en el mercado financiero. Pero como es el caso de muchas empresas ecuatorianas no cuentan con un modelo o principios que se enfoquen al Gobierno Corporativo, estrategia que busca brindar transparencia y mayor fluidez en las actividades de la institución. A nivel internacional existen varios estudios que han brindado algunos modelos o principios que se ponen a disposición de las empresas para su aplicación, pero son los seis principios de la OCDE los cuales tienen mayor aceptación y son más usados. Es así, que el presente trabajo habla sobre la situación actual de la Cooperativa frente a estos principios y la posible aplicación de este modelo dentro de la Cooperativa. Adicionalmente, se analizan las actividades que deben realizar para poder cumplir con lo que se indica en estos principios. Esto va complementado con indicadores que permitirán medir el rendimiento de esta estrategia y un plan de acción en caso de que no se llegue a cumplir con lo expuesto.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Corporativo en Ecuador es un tema que no se ha explotado en su totalidad y esto se ve reflejado en la administración de varias empresas. El principal objetivo que tiene el Gobierno Corporativo en una empresa es fomentar la transparencia de todas las actividades administrativas entre clientes internos y externos que forman parte de la institución; así como mejorar las relaciones entre todos los actores de la institución es decir que los intereses personales de accionistas no interfieran en las decisiones gerenciales o de comités, siempre velando por el beneficio de las empresas. Es así, que este trabajo busca que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao trabaje con principios o modelos que ayuden a desarrollar la estrategia de Gobierno Corporativo, lo que permitirá una administración más transparente y con mayor fluidez en el desarrollo de actividades. Por esto se ha analizado cual es la situación actual de la Cooperativa frente a los seis principios de la OCDE y cómo debería ser su aplicación en la Cooperativa así como su medición de resultados. Para esto se ha realizado una entrevista con los principales actores del Gobierno Corporativo, Gerente General, accionistas y representantes de comités con los cuales se analizó cada principio, su situación actual y la posible aplicación de estos en la Cooperativa. Finalmente, se investigaron los organismos y mecanismos que controlan el cumplimiento de los principios de Gobierno Corporativo y se estableció un plan de acción en caso de no cumplir con los indicadores propuestos por la Cooperativa y dichos organismos.

1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA

1.1. HISTORIA DE LA COOPERATIVA

Durante el año de 1964 cinco pioneros visionarios del sector de Cotocollao liderados por el Mons. Francisco Yánez párroco de la iglesia conjuntamente con el Sr. Ricardo Núñez, Ing. Hugo Aulestia, Sr. Manuel Rodríguez, Sr. Leonardo Castillo y luego de mantener algunas reuniones decidieron crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de moradores del sector, procurando incluir a personas de sectores económicamente medios y bajos, así el 7 de junio de 1964 que la Dirección Nacional de Cooperativas aprueba los estatutos y la creación de la institución.

La COAC Cotocollao Ltda., se constituyó jurídicamente en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante Acuerdo Ministerial No. 3163 de Enero 26 de 1965, inscrita en el Registro General de Cooperativas, con el número de orden 1284, de febrero 4 de 1968.

La Cooperativa Cotocollao inicio sus operaciones en una pequeña oficina junto a la iglesia del sector para luego trasladarse a su moderno edificio en 1997 en el cual funciona actualmente su oficina matriz. Durante su vida institucional se han creado las siguientes agencias: Calderón (1965), Pomasqui (1984), San Antonio (1986), Centro (2000), Sur (2006) y la ventanilla de extensión en Nanegal (2008).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda., es una entidad de derecho privada sin finas de lucro cuyo objetivo principal es promover la cooperación económica social y cultura de sus socios, así como fomentar y mejorar los servicios sociales, proporcionar una adecuada educación cooperativista a sus asociados.

1.2. EXPERIENCIA

Siendo la parroquia de Cotocollao uno de los sectores más antiguos y poblados de la ciudad de Quito, era necesario construir una cooperativa de ahorro y crédito que satisfaga las necesidades financieras de habitantes del sector desde una perspectiva de auto ayuda y solidaridad, tomando como eje principal el “ser humano” y el entorno social en el que se desarrolla.

El 7 de junio de 1964 tras la aprobación de la Dirección Nacional de Cooperativas y con un número de 5 fundadores inicia el funcionamiento de la cooperativa, tiempo después el número de socios aumenta a 15, los mismos que además de manejar la cooperativa también fundan la Sociedad Funeraria de Cotocollao, que presta sus servicios hasta la actualidad.

La COAC Cotocollao realiza su gestión de intermediación financiera de manera adecuada combinando apropiadamente su portafolio de productos y servicios financieros y no financieros con innovación permanente, estos productos y servicios se encuentran detallados en la Tabla No. 1; con el propósito de contribuir al crecimiento social, económico e integral de sus socios y clientes cumpliendo con los principios de Responsabilidad Social.

Tabla No. 1: Productos y Servicios De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cotocollao

| PRODUCTO O SERVICIO | CARACTERÍSTICAS |
|---------------------|--|
| Cuenta de Ahorros | Constituye un depósito a la vista que puede ser utilizado por el socio cuando lo requiera. Capitalización mensualmente. |
| Cuenta Crecer | Este producto pretende crear la virtud de ahorro en los menores de edad con beneficios en tasas |

| | |
|---|---|
| | preferenciales, motivando el ahorro mediante regalos por sus depósitos. |
| Ahorro Porvenir | Dirigido a personas que quieren cumplir sus sueños a corto y mediano plazo como son: compra de vehículo, viajes, cursos específicos, posgrados, entre otros. |
| Inversiones a Plazo Fijo | Fondos depositados a un tiempo determinado y con la mejor tasa de mercado de acuerdo al monto y tiempo de inversión. |
| Créditos (Vivienda, Consumo, Póliza, Microcrédito) | Dirigidos a fortalecer el nivel de vida de los clientes. |
| Seguro de Vida | Ofrecer seguros de vida contratados por los clientes. La cooperativa cuenta con convenios con empresas como Humana, Vista para Todos. |
| Envío de Dinero | "La Cooperativa Cotocollao" le brinda el servicio de Transferencia Segura, que es el envío de dinero desde España a través de la Caixa y el Banco Central. |
| Pago Interbancario | Todos los funcionarios de instituciones públicas, gubernamentales, Policía Nacional, jubilados del IESS, pueden cobrar sus salarios o pensiones en la Cooperativa Cotocollao. |
| Becas Estudiantiles | Se ofrecen becas estudiantiles a menores de edad. |

| | |
|---------------------------|--|
| Bono de Desarrollo | Es un subsidio monetario mensual que se entrega a las madres con por lo menos un hijo menor de 18 años, calificado como idóneas; personas de la tercera edad (mayores de 65 años) y personas discapacitadas, de escasos recursos económicos. |
| Desgravamen | Desgravamen es un seguro que cubre el saldo insoluto de la deuda de una persona por un crédito realizado en la “Cooperativa Cotocollao” en el caso de fallecimiento. |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao

Elaborado por: Adriana Argüello

En el año de 1984 la Superintendencia de Bancos decide implementar al “Cronograma de Adecuación Normativa” a alrededor de 90 cooperativas controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas, sin embargo por la alta carga operativa que se incrementa en la SBS y por la falta de recursos para gestionar una eficiente supervisión dispone que solo se mantengan las más representativas, quedando en este grupo la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao, luego de cumplir con el proceso necesario para que la institución sea calificada el 28 de octubre de 1985 con Resolución No. 85-035-DC, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao pasa a la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), lo que ha permitido el sólido crecimiento de la Cooperativa fundamentado en adecuadas leyes, normas, políticas, procesos y procedimientos para administrar de forma transparente y apropiada los recursos de todos los socios.

Según decreto No. 1061 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria asume el control las 40 Cooperativas que se encontraban reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, es así que el 01 de Enero de 2013 según diario el Telégrafo, luego de terminar el proceso de transición llevado a cabo desde el 20 de junio de 2012 en el que la SBS brindó soporte técnico en el área de supervisión, control, estudios y manejos de información la COAC Cotocollao pasa a control de la SEPS.

1.3. PLAN ESTRATÉGICO

Toda organización procura formular estrategias competitivas que le aseguren la sustentabilidad y viabilidad financiera como toda empresa en marcha; de allí que administrar los riesgos que se asumen es el reto más importante. Se conoce como riesgo a la eventualidad que puede afectar el resultado del negocio de intermediación financiera. Bajo este contexto un intermediario financiero enfrenta la incertidumbre y las eventualidades dadas por el ambiente externo ya que generalmente se ve afectado por la incidencia del mercado y por algunos factores que pueden limitar o impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La planificación estratégica de la institución busca a través de un esquema de gestión proactivo, enfatizar el análisis y visión futura mediante acciones y objetivos que permitan a la cooperativa convertirse en una institución sólida y competitiva.

Es por esto que el plan Estratégico de la Cooperativa Cotocollao se diseñó de acuerdo a las necesidades y el diagnóstico interno de la Cooperativa, el cual incluye la dinámica de sus operaciones financieras, su participación y posicionamiento en el mercado, los resultados financieros, sus objetivos planteados para los próximos cinco años y la razón de ser de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao.

1.3.1. Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao realiza intermediación financiera, a través de la prestación de productos y servicios de calidad, incorporando la tecnología adecuada y con talento humano comprometido y eficiente, a fin de satisfacer las necesidades de sus socios y clientes, para lograr el crecimiento sostenido de la Institución con Responsabilidad Social.

1.3.2. Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao será reconocida como una institución sólida en permanente crecimiento; satisfaciendo las necesidades de sus socios, clientes y comunidad aplicando principios de Responsabilidad Social.

1.3.3. Objetivos

Dentro de las 6 áreas de iniciativa estratégica definidas, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos; los objetivos establecidos para la COAC Cotocollao, para el periodo 2013-2016 son:

1. Contar con talento humano con un nivel de desempeño evaluado por competencias con un promedio no menor al 95% hasta el 2016.
2. Conseguir un modelo de gestión de tecnología de información basado en mejores prácticas, que se encuentren al menos documentado, difundido y en uso, hasta el 2016.
3. Contar con el 100% de los procesos documentados estandarizados, difundidos y con indicadores establecidos de medición hasta el 2016.
4. Mantener un grado de satisfacción de los socios y clientes en atención al cliente y prestación de servicios no menor al 90% hasta el 2016.
5. Logar un crecimiento institucional con los siguientes indicadores:
 - Número de socios y clientes: 4.5% anual
 - Activos de la Institución: 15% anual
 - Crecimiento de cartera: 15% anual

- Mantener el índice de morosidad dentro de los márgenes del promedio del sistema
 - Captaciones a plazo y a la vista: 10% anual
6. Obtener una eficiencia financiera de ROA y ROE superior al promedio del sistema y un nivel de solvencia del 17%.
 7. Contar con una herramienta de Balance Social y gestionar todos sus indicadores hasta el 2016.

1.3.4. Valores Corporativos

Las empresas tienen características que les permiten destacar entre sus competidores y posicionarse en el mercado, es así que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao cuenta con valores corporativos bien estructurados los cuales son:

- **Honestidad:** Trabajar bajo los principios de ética y moral
- **Responsabilidad:** Trabajando con compromiso para alcanzar los objetivos institucionales que van de la mano con Responsabilidad Social.
- **Transparencia:** Brindando información concreta y fidedigna apegado al marco legal.

- **Seguridad:** Generando confianza en nuestros socios y clientes de que sus valores e encuentran bien administrados.
- **Trabajo en equipo:** Personal comprometido en la consecución de objetivos propuestos. Generando lealtad con la institución y al talento humano.
- **Eficiencia:** Utilizar de mejor manera nuestros recurso, cumpliendo la metas establecidas al menor costo.
- **Generación de Valores:** Superando las expectativas de nuestros grupos de interés.
- **Puntualidad:** En todas las actividades que la cooperativa realice.

1.3.5. Análisis FODA

La cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao después de realizar un análisis completo de la situación interna y externa de la organización ha definido su FODA institucional el cual se detalla a continuación:

1.3.5.1. Fortalezas

- Experiencia y aprendizaje adquiridos.
- Liga el crédito a la inversión productiva.
- Cartera de Créditos diversificada en monto y segmento.
- Se logra mitigar el riesgo de una morosidad.
- Se cuenta con margen de seguridad adecuado en el caso de incumplimiento de los socios deudores.
- Dispone de alianzas estratégicas permanentes permitiendo captar recursos monetarios de socios y clientes.
- Existe un ambiente laboral agradable, cuenta con personal debidamente comprometido.
- Prioriza el servicio y ayuda a la comunidad.
- Tasas activas competitivas

1.3.5.2. Debilidades

- Una débil estructura de captación de recursos.
- La limitada capacidad de aportes obligatorios

- Ausencia de un plan de marketing debidamente establecido lo que no permite captar nuevas afiliaciones y mantener a los existentes.
- Ausencia de un programa de mejoramiento continuo que le permite a la organización brindar un excelente servicio a través de una administración óptima.

1.3.5.3. Oportunidades

- La diversificación de la cartera permitirá que los recursos no se concentren en un sector o clientes individuales, logrando reducir el nivel de morosidad.
- La posibilidad de que el sector productivo se dinamice y desarrolle en el corto y mediano plazo, permitirá a la cooperativa incrementar nuevos segmentos de mercado.
- Lograr las captaciones de ahorros de emigrantes a través de la oferta de innovadores productos financieros.
- Lograr créditos del exterior a largo plazo y con tasas de interés del mercado internacional con el propósito de financiar proyectos en beneficio de los asociados.

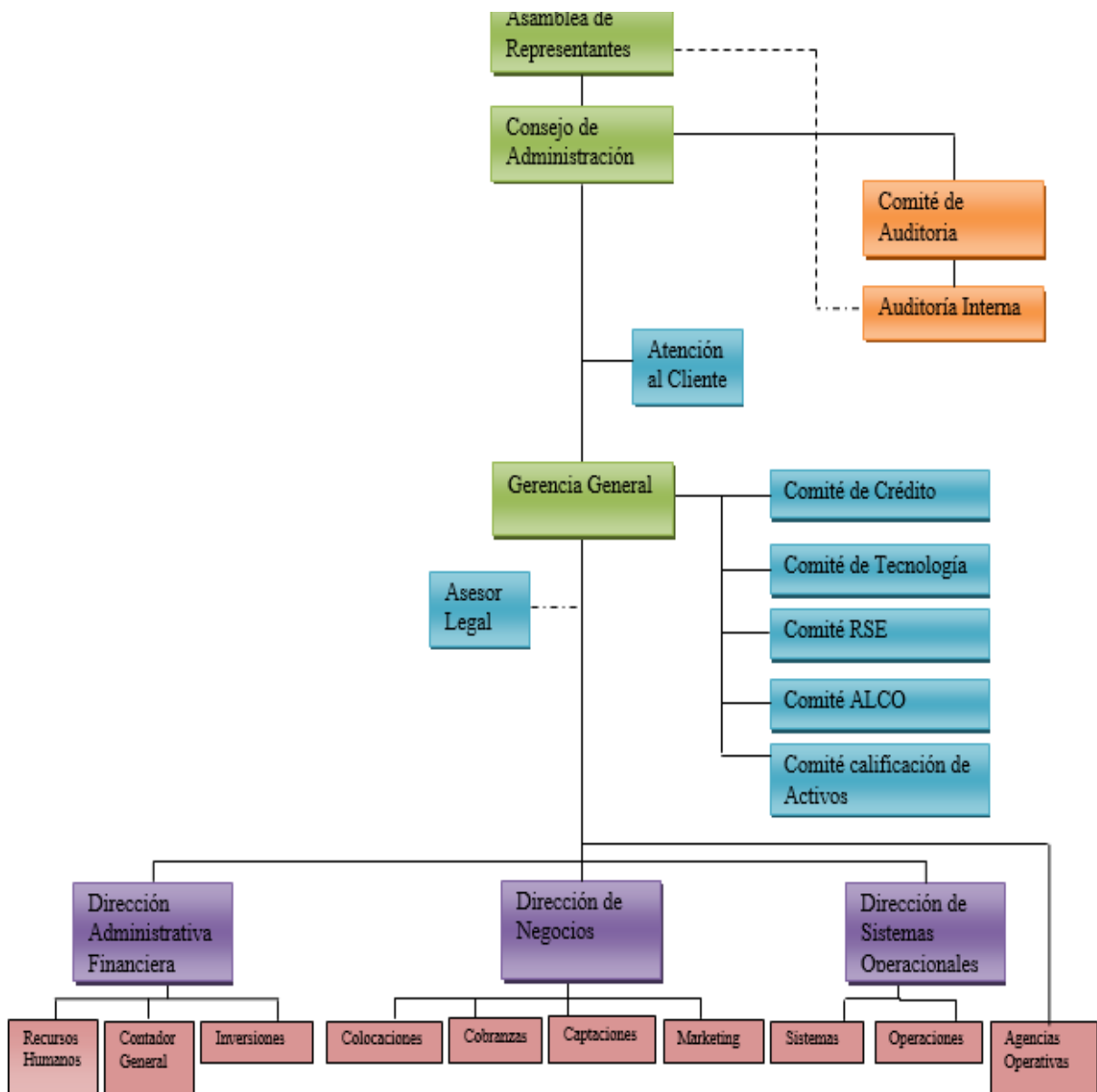
1.3.5.4. Amenazas

- Los conflictos políticos relegan aspectos fundamentales para el desarrollo del país, provocando que las entidades financieras se vean obligadas a pagar precios altos por los servicios públicos y carentes de capital del trabajo.
- La posibilidad que incursione en el mercado una nueva tecnología y desplace el sistema vigente.
- Abarcar un mínima parte del mercado es desventajosa para la Cooperativa, puesto que las instituciones grandes siempre están buscando ampliar el mercado, y pueden insertar en el mercado que posee la cooperativa.
- El crecimiento obtenido en los últimos años no es suficiente para alcanzar un sostenido desarrollo y un fuerte posicionamiento en el mercado, dadas las innumerables amenazas competitivas del sector no controlado.
- La posibilidad que los socios inactivos se retiren de la institución y prefieran a la competencia por falta de calidad de los servicios.
- Cambio de la administración central gubernamental puede provocar un estancamiento en las políticas de gobierno que afectan al sistema cooperativo.

1.3.6. Organigrama

En el Gráfico No. 1 se encuentra el organigrama que está implementado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao.

Gráfico No. 1: Orgánico Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao

1.4. ESTRUCTURA FINANCIERA

1.4.1. Estados Financieros

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda., cuenta con toda la información financiera (indicadores, estados financieros y comparaciones, datos operacionales, entre otros) que sirven para la evaluación y el desempeño financiero y operacional de la institución.

A continuación se presenta un análisis de los Estados Financieros y los principales resultados que la Cooperativa generó en el año 2013 y datos del año 2014 siendo agosto la fecha de referencia. Con esto lo que se espera es tener claro cuál es la situación económica y financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao.

Estado de Resultados

Tal como lo muestra los anexos 1 y 2, al finalizar el año 2013 el total de ingresos para la Cooperativa Cotocollao fue de \$3'085.217.36 de los cuales el

94.06% corresponde a intereses ganados y el 5.94% ingresos por los servicios otorgados por la Cooperativa como pago del bono de desarrollo humano, pago de impuestos ingresos por el cajero automático, transferencias, entre otros. Estos ingresos son posibles por las diferentes tasas competitivas que la Cooperativa ofrece tomando como referencias la tasa efectiva presentada por el Banco Central del Ecuador y el tipo de crédito al que accede el cliente. En la tabla No. 2 se detalla las tasas activas de interés que la cooperativa ofrece actualmente al público.

Tabla No. 2: Tasas De Interés Activa COAC Cotacollao

| SEGMENTO O TIPO DE CRÉDITO | PLAZO | TASA EFECTIVA | |
|----------------------------------|----------|------------------|-------------------|
| | | DE LA ENTIDAD | MÁXIMA DEL BCE |
| CONSUMO | 6 meses | 15.88% | 16.30% |
| | 12 meses | 15.83% | 16.30% |
| | 18 meses | 15.80% | 16.30% |
| MICROCRÉDITO | 6 meses | 29.77% | 30.50% |
| | 12 meses | 29.73% | 30.50% |
| | 18 meses | 29.64% | 30.50% |
| VIVIENDA | 36 meses | 10.92% | 11.33% |
| | 60 meses | 10.88% | 11.33% |

Fuente: Datos de la COAC

Adicionalmente, con esta información se observa en el balance que para el año 2014 con cierre hasta el 31 de agosto del año 2014 los ingresos son de \$2'243019.44 de los cuales el 94.40% corresponden a los ingresos por intereses ganados, mientras que el 5.60% corresponden a ingresos por servicios que presta la cooperativa a sus socios.

Por otro lado, se observa que los gastos operacionales forman parte de aproximadamente del 74% del margen bruto financiero generado en la cooperativa. Estos gastos están integrados por las pérdidas financieras, gastos operacionales (pago sueldos, servicios, gastos de mantenimiento de la cooperativa, entre otros).

Con respecto a los egresos financieros en el año 2013 fue de \$ 739.968.53, estos valores se generan por los intereses pagados que la cooperativa ofrece a sus clientes. Sus egresos operativos fueron de \$1'651.048.48. En la Tabla No. 3 se encuentran las tasas de plazo fijo que la cooperativa paga a sus cuentistas (Tasa Pasiva); estas tasas son competitivas en el mercado y buscan atraer a más clientes.

Tabla No. 3: Interés Pasivo COAC Cotocollao

| TASAS PLAZO FIJO | | | | | |
|-------------------|----------------|------------------|-------------------|--------------------|---------------|
| PLAZOS | De 100 a 1.000 | De 1.001 a 5.000 | De 5.001 a 10.000 | De 10.001 a 20.000 | Más de 20.000 |
| De 31 a 60 días | 3.99% | 4.09% | 4.19% | 4.29% | 4.39% |
| De 61 a 90 días | 3.77% | 3.87% | 3.97% | 4.07% | 4.17% |
| De 91 a 120 días | 5.03% | 5.13% | 5.23% | 5.33% | 5.43% |
| De 121 a 180 días | 5.21% | 5.31% | 5.41% | 5.51% | 5.61% |
| De 181 a 360 días | 5.75% | 5.85% | 5.95% | 6.05% | 6.15% |
| Más de 361 días | 6.30% | 6.40% | 6.50% | 6.60% | 6.70% |

Fuente: Datos de la COAC

Los resultados que la COAC Cotocollao presenta a la fecha 31 de agosto de 2014 es de una utilidad de \$174.149.90, mientras que los resultados del año 2013 representa \$250.633.43 de utilidades generadas en el año, la participación a trabajadores fue de \$56.359.52 dólares, el impuesto a la Renta pagado para el año 2013 fue de \$65.543.46 dólares.

Con estos datos se puede concluir que la situación financiera de la COAD Cotocollao es favorable y que cuenta con ingresos estables lo que genera resultados positivos tanto para los trabajadores como para los accionistas principales. Adicionalmente se debería poner mayor atención y control en los

gastos operacionales ya que son muy elevados y esto genera que la rentabilidad de la cooperativa sea menor.

Balance Consolidado

La orientación de la Cooperativa de ofrecer oportunidades de desarrollo económico a la comunidad, se visualiza en los anexos 3 y 4 a través del otorgamiento de crédito que dentro del activo para el año 2013 constituye el 70.32%, seguido de inversiones (18.43%) que han permitido que se cumpla con la liquidez que exige la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Las inversiones son mantenidas a corto plazo en instituciones financieras que mantienen calificaciones de riesgos altas.

La cooperativa culminó el 2013 con 21'325612.62 dólares en activos, este valor se puede comparar con el valor de los activos del mes de agosto de 2014 el cual alcanza los 22'818.847,61 dólares lo representa un incremento significativo para lo cooperativa tomando en cuenta que el año aún no ha finalizado.

En cuanto a los valores registrados por Activos no Corrientes específicamente en la propiedad, planta y equipo la cooperativa cuenta con edificios y terreno

propio lo cual representa \$394148.33 dólares (1.85%) de los activos y en comparación con el año 2014 a agosto de 2014 este valor es de 365.991.72.

Por el lado de los pasivos estos alcanzaron los \$18'342.702,15 dólares, de los cuales el 93.89% corresponde a obligaciones con el público, captaciones de socios y clientes sea en cuenta de ahorro o plazo fijo. El patrimonio con el que la cooperativa cerró el 2013 fue de \$2'982.910.47 dólares formados por un capital social de \$1'585.753.23, reservas de \$997.855.42 dólares.

1.4.2. Índices Financieros

El 2013 presenta resultados positivos como se puede ver en el análisis de los Estados Financieros de la Cooperativa, altas utilidades tanto para empleados como para accionistas es el resultado de un buen trabajo y buena planificación. En la Tabla No. 4 se puede comparar la situación de la cooperativa frente al sistema para el año 2013, mediante los indicadores financieros más importantes de la Cooperativa.

Tabla No. 4: Índices Financieros de COAC Cotocollao

| INDICADOR FINANCIERO | COOPERATIVA | SISTEMA |
|---|--------------------|----------------|
| CAPITAL | | |
| Cobertura Patrimonial de Activos | 574.17% | 331.88% |
| Solvencia | 16.32% | 16.17% |
| CALIDAD DE ACTIVOS | | |
| Morosidad Bruta Total | 12.51% | 5.59% |
| Morosidad Cartera Comercial | 26.91% | 13.64% |
| Morosidad Cartera de Consumo | 12.45% | 4.32 |
| Morosidad Cartera de Vivienda | 9.52% | 2.45 |
| Morosidad Cartera Microempresa | 12.62% | 7.17% |
| MANEJO ADMINISTRATIVO | | |
| Gastos Operativos | 8.89% | 5.22% |
| RENTABILIDAD | | |
| Rendimiento Operativo sobre Activos – ROA | 1.18% | 1.29% |
| Rendimiento sobre Patrimonio | 8.70% | 9.50% |
| LIQUIDEZ | | |
| Fondos Disponibles | 14.18% | 19.81% |

Fuente: Datos de la COAC

Como se aprecia en los indicadores de liquidez aunque la cooperativa no alcanza al estándar del sistema cuenta con un valor muy alto y positivo para la situación de la cooperativa. Por otro lado podemos ver que los indicadores de morosidad no son favorables para la cooperativa ya que este es muy alto lo que

significa que se tiene problemas en el cobro de deudas por lo que la cooperativa debe aplicar medidas preventivas más fuertes como elevar los requisitos para préstamos.

1.4.3. Clientes-Proveedores

1.4.3.1. Clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao después de una larga trayectoria en el mercado financiero se ha consolidado con una amplia gama de productos y servicios innovadores y atractivos en el mercado financiero.

La institución se encuentra comprometida a desarrollar y entregar productos de calidad a sus socios y clientes en forma oportuna para cubrir sus necesidades y expectativas, obteniendo como resultado clientes fieles y confiables. En la Tabla No. 5 se detalla en número de clientes con los que la Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta al 2014.

Tabla No. 5: Clientes En La COAC Cotocollao

| TOTAL | MATRIZ | CALDERÓN | POMASQUI | SAN ANTONIO | CENTRO | CENTRO |
|--------|--------|----------|----------|-------------|--------|--------|
| 43.333 | 21.131 | 3.446 | 5.126 | 7.644 | 3.523 | 2.463 |

Fuente: COAC Cotocollao

Elaborado por: Adriana Argüello

1.4.3.2. Proveedores

La distribución de pagos a proveedores en el año 2013 se mantiene con mayor concentración en servicios con el 72.08%, debido a que los servicios contratados sirven directamente a los asociados mediante seguros de vida, médicos, seguridad, entre otro. En la Tabla No. 6 se presentan los principales proveedores con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao.

Tabla No. 6: Proveedores de la COAC Cotocollao

| PROVEEDOR | TIPO DE PROVEEDOR |
|---------------|-------------------|
| DILIPA | De productos |
| TEVCOL | De servicios |
| HUMANA | De servicios |

Fuente: COAC Cotocollao

Elaborado por: Adriana Argüello

1.5. ANÁLISIS EXTERNO

1.5.1. Político-Legal

Luego de 46 años de vigencia de la derogada Ley de Cooperativas, el Gobierno Nacional impulsa la reforma del sector de la Economía Popular y Solidaria, a través de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS) y su Reglamento. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2012)

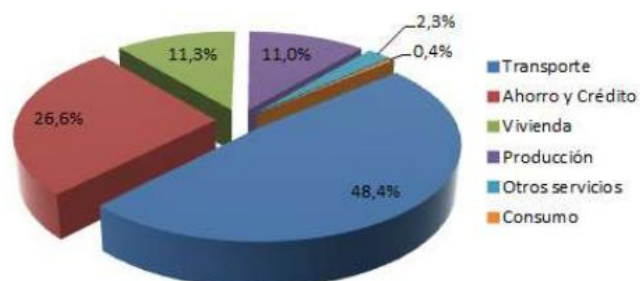
Es así que a partir del 1 de enero de 2013 todas las cooperativas pasan a ser controladas por este organismo incluso aquellas que se encontraban bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros el cual era el caso de la COAC Cotocollao.

Esta transición no fue complicada para la cooperativa porque el nuevo organismo de control utilizaría los mismo mecanismos para calificación y controles de información es así que la transición de que se llevó a cabo desde el 01 de octubre hasta finales del año 2012 no tuvo complicaciones y tampoco tuvo un impacto grande en la cooperativa.

1.5.2. Económico

Según información de la SEPS en Latinoamérica el crecimiento del cooperativismo fue desigual y en muchas regiones bastante lento y no siempre el aporte estatal fue adecuado. Pero lo cierto es que en el sistema financiero las cooperativas tienen un gran peso y actualmente según el Boletín Trimestral de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario y como se muestra en el gráfico No. 2 en Ecuador existen 3.942 cooperativas concentradas en los grupos de ahorro y crédito, transporte, vivienda, producción, consumo y otros servicios.

Gráfico No. 2: Distribución Del Sector Cooperativo Por Tipo



Fuente: SEPS

El avance acelerado de la globalización y la gran competencia que existe en el mercado financiero especialmente en el sector cooperativista en el país genera que estas organizaciones estén constantemente innovando a sus clientes y especialmente creando una imagen confiable. En otras palabras si las cooperativas quieren generar una ventaja competitiva hoy en día no solo se deben fijar en los costos o liderazgo de mercado; el manejo de la administración se ha convertido en un punto esencial en las grandes empresas para generar confianza y estabilidad empresarial.

En el país según Diario el Telégrafo (año 2014), desde el 2012 se han cerrado 8 cooperativa por problemas de liquidez y en su mayoría este problema se generó por la falta de transparencia en el manejo de los fondos y de la información de las cooperativas así como el mal uso de los fondos de la cooperativa por malas decisiones que estaban dirigidas al enriquecimiento de los accionistas y socios de las Cooperativa. En la tabla No. 7 se detalla las cooperativas que han cerrado en el país.

TABLA No. 7: Cooperativas Cerradas En Ecuador

| N° | COOPERATIVA | FECHA DE CIERRE | NÚMERO DE DEPOSITANTES |
|----|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Cooperativa Makita Kut | 12 de Agosto del 2012 | 17.000 Cuenta ahorristas |
| 2 | Cooperativa Credi Unión | 19 de Septiembre de 2012 | 800 comerciantes |
| 3 | Cooperativa Cacpe-Urocal | 08 de Octubre de 2012 | 9.000 socios |
| 4 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Primero de Enero del Austro | 08 de Abril del 2013 | 8.000 socios |
| 5 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera | 11 de Junio de 2013 | 100.000 socios |
| 6 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Amazonas | 10 de Julio | 20.000 socios |
| 7 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuevos Horizontes de Loja | 14 de Mayo de 2014 | 1.700 socios |
| 8 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Prosperar | 19 de Junio de 2014 | 760 socios |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaboración: Adriana Argüello

La tabla No. 7 muestra el nombre de las 8 cooperativas que ha cerrado por temas de liquidez desde el 2012 hasta la presente fecha y el número de socios y clientes que fueron afectados por las malas decisiones tomadas por los directivos, socios y accionistas de las mismas.

1.5.3. Social

En el año 2013 se han incrementado en 2.247 el número de socios y clientes llegando a un total de 28.945 socios para el 2013, todo esto gracias a la fidelidad de los socios y conjuntamente con recursos obtenidos del sector público y privado se canalizó la entrega de 2.698 créditos que permitieron satisfacer las necesidades y aspiraciones, contribuyendo al bienestar de los asociados.

Adicionalmente, la Cooperativa contribuye al control de la contaminación del medio ambiente en dos aspectos: el interno y el externo. El aspecto interno está dirigido esencialmente al ahorro de recursos ambientales, mientras que el aspecto externo estará principalmente orientado a reducir los niveles de contaminación ambiental generada por el financiamiento de actividades productivas contrapuestas con el cuidado y preservación del medio ambiente.

1.5.4. Tecnológico

La cooperativa cuenta con un plan dirigido a la mejora y desarrollo de los sistemas informáticos que maneja. Entre estos planes se puede mencionar los siguientes:

- Plan de entrenamiento y capacitación anual para el personal de tecnología acorde con las necesidades para el diseño, levantamiento y descripción de los procesos.
- Procedimientos para la administración: de activos de tecnologías; incidentes y problemas incluyendo su registro, análisis y solución de oportuna.
- Requerimientos de seguridad relacionados con la tecnología de información para minimizar el impacto de las vulnerabilidades e incidentes de seguridad.

1.5.5. Mercado

En la COAC Cotocollao se puede citar a los siguientes nichos de mercado:

- **Socios Inactivos:** La Cooperativa mantiene alrededor del 55% de socios inactivos por lo tanto constituye uno de los principales nichos de mercado. Consolidar la fidelidad de los socios es necesario para la cooperativa.
- **Microempresas:** Más del 50% del total de la cartera de la cooperativa constituye microcrédito, en las zonas Norte y Centro y con mayor participación en el Sur por lo que se considera como clientes potenciales a la población ubicada en el sur de la ciudad entre Quito sur y Guamaní y los Valles.

1.5.6. Competencia

Según Diario el Comercio (año 2014) aunque el sector de las cooperativas pueda aparentar tener un peso pequeño en la economía, maneja un total de activos de \$ 5.000 millones, que equivale a cerca del 6% del PIB.

Pero de este número de organizaciones solo 39 tienen un alto estándar de control, lo cual se refleja en la calificación de riesgo que es otorgando por instituciones especializadas en esto. Estas 39 cooperativas son aquellas que se encontraban bajo el control de la Superintendencia de Bancos, lo que significa

que dentro del mercado la COAC Cotocollao tiene una competencia bien de definida y marcada.

Para analizar de forma más detalla la competencia de la COAC Cotocollao solo se tomará en cuenta a la provincia de Pichincha ya que por el momento la Cooperativa solo cuenta con sedes en la provincia antes mencionada.

Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) dentro de la provincia de Pichincha existen 11 Cooperativas que fueron controladas por la Superintendencia de Bancos. Esto significa que estas 11 cooperativas compiten en el mercado para poder acaparar la mayor cantidad de mercado es decir mayor número de asociados.

La Tabla No. 8 muestra el ranking de las principales cooperativas del país considerando su rentabilidad y participación en el mercado.

Tabla No. 8: Ranking De Las Principales Cooperativas En Ecuador

| Ranking | 2013 | 2014 |
|---------|-----------------|-----------------|
| 1 | SAN FRANCISCO | JEP |
| 2 | CACPECO | JARDÍN AZUAYO |
| 3 | RIOBAMBA | 29 DE OCTUBRE |
| 4 | OSCUS | COOPROGRESO |
| 5 | JARDIN AZUAYO | OSCUS |
| | COTOCOLLAO (20) | COTOCOLLAO (32) |

Fuente: Superintendencia de Bancos-SEPS

Elaboración: Adriana Argüello

Como se muestra en la tabla No. 8 la Cooperativa Cotocollao, no se encuentra dentro de los 5 primeros lugares de los rankings pero contienen ingresos estables y sus administraciones a momento han sido acertadas. Adicionalmente, según el análisis de los indicadores que se realizó anteriormente tanto los ingresos, como las rentas son positivos para la empresa.

2. INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO CORPORATIVO

El ritmo acelerado en el que la globalización ha avanzado ha generado que muchas organizaciones busquen constantemente renovarse, mejorando sus prácticas corporativas o implementando acciones innovadoras que permitan a las compañías alrededor del mundo tener una imagen segura, fresca y confiable; ser competitivas en el mercado y así poder posicionarse frente a la competencia y mejorar sus procesos dando lugar a una buena administración y reducción de costos.

Según Deloitte Chile (año 2009) en su boletín “Antecedentes del Gobierno, Riesgo y Cumplimiento”, considera que entre las prácticas más importantes que han adaptado las organizaciones está el Gobierno Corporativo; que se identifica fundamentalmente con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos de los dueños.

El gobierno corporativo ha adquirido una importancia muy relevante en el mundo de la alta gerencia debido a los problemas que se han visualizado en las últimas décadas relacionadas a la administración de altos mandos, transparencia de información, entre

otros; problemas que han ocasionado quiebres en las economías de grandes países que dependían de las actividades de dichas empresas.

Benavides (2003) afirma que:

El concepto y enfoque del Gobierno Corporativo ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización misma y según la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas.

El auge del Gobierno Corporativo se dio cuando se presentaron crisis recurrentes en distintos países tal es el caso de empresas como: Enron, Woldcom, (USA) Paiwa Bank (JAPÓN) que fueron en contra de la buenas prácticas corporativas, ya que no dieron a conocer su información de manera transparente, veraz y objetiva. Un informe del Grupo de Gobierno Corporativo de la OCDE (Kirkpatrick, 2009) destaca que: “La crisis financiera puede ser atribuida en una medida importante, a las fallas y debilidades en el gobierno corporativo”.

En sí las buenas prácticas del Gobierno Corporativo dentro de las empresas es un tema que va tomando gran importancia y que va formando parte de las discusiones de la alta gerencia en el mundo actual.

Es por esto que el Gobierno Corporativo se ha convertido en un tema muy trascendental y en los últimos años organismos como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) y otros organismos de cada país o región han realizado diversas investigaciones, publicaciones, foros, talleres, entre otros; con el objetivo de crear lineamientos que permitan un mejor manejo del Gobierno Corporativo dentro de las empresas a nivel mundial.

2.1. ANTECEDENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

La buena administración y el gobierno de las empresas es un tema que se ha investigado desde hace varios años y que en la actualidad ha ganado relevancia.

Shahrim, Azura (1980) afirma que:

Los grandes problemas desencadenados por las malas prácticas de gobierno corporativo en compañías de naturaleza privada que emitían acciones susceptibles de negociación por parte de sus propietarios, los cuales sin embargo no podían actuar en nombre de la compañía, pues el control de la misma era competencia exclusiva de los gerentes.

Aunque el tema del Gobierno Corporativo ha tomado mayor relevancia en las últimas dos décadas muchos administradores y economistas se han interesado por el manejo transparente de la información y la buena administración de la empresa desde mucho

antes; investigaciones en las que se mostraba la preocupación del manejo de los intereses de todos quienes participan en la gestión de las empresas (accionistas, dueños, gerentes, trabajadores).

Adam Smith (año 1776), en su investigación describe que siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio, refiriéndose al problema de agencia que en su contexto se refiere a la delegación de funciones directivas.

Antes de continuar con los antecedentes del Gobierno Corporativo es necesario hacer un paréntesis para explicar a qué se refiere la teoría de agencia.

Los autores Ricardo Paredes y Ana María Caller (año 1992) afirman:

La teoría de agencia nace de los diversos objetivos y motivaciones que tienen las personas en un mundo. El problema específico de agencia de la deuda se refiere a los incentivos que tienen los dueños de una firma con deuda de apropiarse de la riqueza de sus acreedores por medio de la realización de las “inversiones” subóptimas desde el punto de vista de estos últimos.

En el Gráfico No. 3 se puede visualizar ejemplos típicos de situaciones de agencia en el mundo empresarial:

Gráfico No. 3: Tipos De Situaciones De Agencia

| | (1) | (2) | (3) |
|-------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------------|
| PRINCIPAL | Empresario/ propietario | Consejo de Administra- ción (o Presidente del) | CA, Presidente o Direct. General |
| (Unidad superior) | (empresa) | (empresa) | (Grupo empresarial) |
| AGENTE | Director de un Departamento | Gerente o Dir. General | Gerente o Dir. General |
| (Unidad subordinada) | (departamento) | (empresa) | (empresa filial) |

Fuente: Control e Incentivos en la Gestión Empresarial.

Elaborado por: Joaquim Vergés.

La Universidad Politécnica de Valencia (año 2012) en su publicación “Fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia” señala que Berle y Means en su trabajo de 1932 pusieron al descubierto los problemas derivados de las grandes empresas cuyo capital estaba repartido entre un elevado número de accionistas, cada uno de los cuales poseía una fracción poco significativa del capital. Estos accionistas ni tenían la capacidad para controlar la empresa (no eran expertos en management profesional), ni tenían interés en hacerlo (puesto que su mayor interés estaba en la adecuada diversificación de su cartera de títulos). Con esta investigación se demostró que los accionistas deben delegar las decisiones de inversión, administración y gestión a personas ajenas al grupo de accionistas.

La teoría de Berle y Means se fundamenta básicamente en que los intereses de los accionistas son muy diferentes a los intereses de los directivos de la empresa lo que al no delegar las funciones de los accionistas desembocaría en un horizonte poco claro.

Fernando Lefort (año 2003) expone que:

Para la estructura recomendada a la corporación por Berle y Means es óptimo que los accionistas deleguen la decisión de especialización de las inversiones en otros agentes y que, además, deberían diversificar el riesgo asumido mediante un portafolio construido para ese fin. Por lo tanto, la estructura óptima para una corporación que opera en un mercado de capitales competitivo consistiría en una gran cantidad de accionistas pequeños, propietarios de acciones comunes, que no tengan otro rol en la empresa y que deleguen su autoridad en un directorio y un grupo de ejecutivos.

Para el año de 1976, Jensen y Meckling formalizan el problema de agencia y dan origen a la investigación moderna sobre Gobierno Corporativo en el ámbito económico y la relación de la calidad de la información financiera. Benavides, J. (año 2000) en su publicación expone que en el artículo de estos dos economistas se establece que “un gerente cuya propiedad sobre la empresa que orienta es inferior al 100% tienen conflictos de interés con el propietario puesto que existen beneficios privados de control que son obtenidos por el gerente en desmedro de la riqueza de los propietarios”.

En 1991, en Inglaterra se crea el Comité de Cadbury conformado por Consejo de Información Financiera, la Bolsa de Londres y la Profesión Contable, precedido por Sir Adrian Cadbury, con el objetivo de tener un panorama más amplio de los aspectos financieros, es decir la transparencia y el manejo de la información así como el control de las sociedades; dentro de los puntos que se trataron se puede mencionar los derechos y obligaciones de los administradores y accionistas así como las auditorías y la profesión contable.

Según Manuel Olivencia Ruiz (año 1998), en su publicación *El Gobierno Corporativo como Instrumento al Servicio del Accionista Minoritario* menciona que lo que sucede es que “el Informe CADBURY, tiene origen en el descontento público ante un estado de la corporate governance que había provocado grandes escándalos financieros (BCCI y MAXWELL) y en un clima de opinión que reclamaba cambios en el sistema, es decir, una reforma para mejorarlo.”

En el informe de Cadbury se establecen varios lineamientos y aspectos fundamentales que las empresas deben seguir para tener un control completo dentro de la sociedades y manejar una información transparente, en otras palabras normas para un mejor funcionamiento de los Consejos Administrativos; como los valores que deben regir a las personas y el comportamiento y actividades que deben tener los grupos que constituyen los altos mandos (Propietarios, Juntas Directivas, Accionistas e incluso las Auditoras Internas y Externas).

En 1999, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) publica los principios de Gobierno Corporativo, los cuales se han convertido en referencia para empresarios y directores de grandes empresas, mismos que son una guía para el manejo transparente de toda la organización.

Según la publicación de Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (año 2004) “la revisión de los principios se la llevó a cabo por parte del Grupo Directivo sobre Gobierno Corporativo de la OCDE al que los Ministros de la OCDE le encomendaron esta misión en 2002.”

Como se menciona anteriormente el Comité realizado en Inglaterra fue el detonante para que muchos países se interesen en el tema del Gobierno Corporativo y dieron paso a la creación de muchos informes que establecían normas o lineamientos para el manejo transparente de las empresas. En la tabla No. 9 se resumen que detallan los principales informes y códigos que se han realizado en los países.

Tabla No. 9: Códigos Publicados Por País, Organismo y Año

| CÓDIGOS PUBLICADOS POR PAÍS/ORGANISMO Y AÑO | | |
|---|------|---|
| País | Año | Nombre del Informe |
| <i>España</i> | 1996 | Círculo de Empresarios |
| | 1998 | Código de Buen Gobierno: Informe Olivencia |
| | 2003 | Informe Aldama |
| | 2004 | Decálogo del Directivo |
| | 2004 | IC-A*: Principios de Gobierno Corporativo |
| | 2006 | Código Unificado sobre Buen Gobierno: Informe Conthe |
| | 2006 | Código Ético para las compañías * Instituto de Consejeros-Administradores |
| <i>Francia</i> | 1995 | Informe Viénot I |
| | 1998 | Recomendaciones sobre gobierno corporativo |
| | 1999 | Informe Viénot II |
| | 2002 | Promocionando un mejor gobierno corporativo en las sociedades cotizadas |
| | 2003 | El Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas |
| | 2004 | Recomendaciones sobre el gobierno de la empresa |
| <i>Reino Unido</i> | 1992 | Informe Cadbury (Los Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo) |
| | 1995 | Informe Greenbury (Grupo de Estudio sobre la Remuneración de los Directivos) |
| | 1998 | Código Hampel |
| | 1999 | Control Interno: Guía para Directores sobre el Código Combinado (Informe Turnbull) |
| | 1999 | The KPGM Review: Control Interno-Una Práctica Guía |
| | 2000 | El Código Combinado: Principios sobre Buen Gobierno y Código de Buenas Prácticas |
| | 2001 | Código de Buenas Prácticas |
| | 2002 | Revisión del papel y eficacia de los consejeros no-ejecutivos |
| | 2002 | Principios Hermes |
| | 2002 | Las Responsabilidades de los Accionistas y Agentes Institucionales – Principios |
| <i>Reino Unido (cont.)</i> | 2003 | Informe Higos: Revisión del papel y eficacia de los consejeros no-ejecutivos |
| | 2003 | Comisiones de Auditoría – Guía Código Combinado (Informe Smith) |
| | 2003 | El Código Combinado sobre Gobierno Corporativo |
| | 2004 | Gobierno Corporativo: Una Guía Práctica |
| | 2005 | Buen Gobierno: El Código de Gobierno para el Sector Voluntario |
| | 2005 | Gobierno de los Planes de Pensiones – adaptarse al siglo XXI: A Discussion Paper from the NAPF |
| | 2005 | Control Interno: Guía revisada para Directores sobre el Código Combinado |
| | 2006 | Sugerencias de Buenas Prácticas del Informe Higos |
| | 2006 | Código Combinado sobre Gobierno Corporativo |
| | | * Hermes es una sociedad gestora de fondos ** National Association of Pension Funds |
| <i>Holanda</i> | 1997 | Informe y Recomendaciones Peters sobre Gobierno Corporativo en Holanda |
| | 2000 | Gobierno Corporativo en el Sector Público |
| | 2001 | SCGOP* Handbook of Corporate Governance |
| | 2003 | Borrador sobre Código de Gobierno Corporativo |
| | 2003 | El Código Holandés de Gobierno Corporativo (Código Tabaksblat) |
| | 2004 | SCGOP Handbook of Corporate Governance 2004 * The Foundation for Corporate Governance Research for Pension Funds (Stichting Corporate Governance Onderzoek voor Pensioenfondsen – SCGOP) |
| <i>Alemania</i> | 1998 | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Kon TraG) |
| | 1998 | DSW* Guidelines |
| | 2000 | Reglas de Gobierno Corporativo para las sociedades alemanas cotizadas |
| | 2000 | Código Alemán de Gobierno Corporativo** |
| | 2001 | Informe de la Comisión Baums |
| | 2002 | El Código de Gobierno Corporativo Alemán (Código Cromme) |
| | 2003 | Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme |
| | 2005 | Código de Gobierno Corporativo para Compañías de Gestión de Activos |
| | 2006 | Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme * Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. ** German Code of Corporate Governance (GCCG) |

Fuente: European Corporate Governance Institute**Elaborado por:** Luis Ferruz Agudo, Isabel Marco Sanjuán, Isabel Acero

| CÓDIGOS PUBLICADOS POR PAÍS/ORGANISMO Y AÑO | | |
|---|--|---|
| EEUU | 1997 1999 2000 2001 2002 2002 2002 2002 2002 2003 2003 2003 2004 | Declaración sobre Gobierno Corporativo Principios Generales sobre Gobierno Corporativo TIAA-CREF* Declaración sobre Gobierno Corporativo Informe de la Comisión NACD** Blue Ribbon sobre Profesionalidad Directiva Principios de Gobierno Corporativo: Análisis y Recomendaciones Políticas Centrales, Principios Generales, Posiciones y Notas Explicativas Principios de Gobierno Corporativo Corporate Governance Rule Proposals Sarbanes-Oxley Act Commission on Public Trust and Private Enterprise Findings and Recommendations. Part 2: Corporate Governance Restoring Trust – The Breeden Report on Corporate Governance for the Future of MCI, Inc. Final NYSE*** Corporate Governance Rules Asset Manager Code of Professional Conduct * TIAA-CREF: Teachers Insurance and Annuity Association-College Retirement Equities Fund ** NACD: Nacional Association of Corporate Directors *** NYSE: New York Stock Exchange |
| Holanda | 1997 2000 2001 2003 2003 2004 | Informe y Recomendaciones Peters sobre Gobierno Corporativo en Holanda Gobierno Corporativo en el Sector Público SCGOP* Handbook of Corporate Governance Borrador sobre Código de Gobierno Corporativo El Código Holandés de Gobierno Corporativo (Código Tabaksblat) SCGOP Handbook of Corporate Governance 2004 * The Foundation for Corporate Governance Research for Pension Funds (Stichting Corporate Governance Onderzoek voor Pensioenfondsen – SCGOP) |
| Alemania | 1998 1998 2000 2000 2001 2002 2003 2005 2005 2006 | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (Kon TraG) DSW* Guidelines Reglas de Gobierno Corporativo para las sociedades alemanas cotizadas Código Alemán de Gobierno Corporativo** Informe de la Comisión Baums El Código de Gobierno Corporativo Alemán (Código Cromme) Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme Código de Gobierno Corporativo para Compañías de Gestión de Activos Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme Enmienda al Código de Gobierno Corporativo Alemán – Código Cromme * Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. ** German Code of Corporate Governance (GCCG) |
| Bélgica | 1998 1998 1999 2000 2004 2004 2005 | Recomendaciones sobre Gobierno Corporativo Gobierno Corporativo para compañías belgas cotizadas (Código Cardon) Guía para la Información sobre Gobierno Corporativo Obligaciones del Director Borrador del Código Belga de Gobierno Corporativo Código Belga de Gobierno Corporativo (Código Lippens) Código Buysse: Gobierno Corporativo para compañías no-cotizadas |
| OCDE | 1999 2004 2004 2004 2005 | Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* Texto Revisado del Borrador: Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE Borrador de la Guía sobre Gobierno Corporativo de las Empresas propiedad del Estado Guía sobre Gobierno Corporativo de las Empresas propiedad del Estado de la OCDE OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico |

Fuente: European Corporate Governance Institute

Elaborado por: Luis Ferruz Agudo, Isabel Marco Sanjuán, Isabel Acero

En los años 2001-2002, se produjeron quiebras de grandes empresas en los sectores de telecomunicaciones e industrial (WorldCom y Enron respectivamente), estos escándalos ocasionaron que los controles a las juntas directivas sea más riguroso y que a nivel internacional y dentro de cada país se creen organismos que controlen el manejo administrativo y financiero de las empresas.

Es así que en el mundo capitalizado y globalizado en el que se desarrollan las diferentes actividades que mueven las economías del país ha generado que las empresas busquen mantener un control total de la información y de las personas encargadas del manejo de las grandes corporaciones, es así que el Gobierno Corporativo se ha convertido en un tema de gran relevancia y el número de códigos de Buen Gobierno Corporativo ha ido en aumento en varios países.

Actualmente, según la investigación de la Universidad de Zaragoza (año 2010) “Códigos de Buen Gobierno: Un Análisis Comparativo “El protagonismo que ha ganado el Gobierno Corporativo dentro de las empresas se debe principalmente por los fraudes y escándalos financiero que han tenido lugar en los últimos años (Madoff, AIG, Lehman, entre otros) lo que ha generado mayor atención en el tema y ha desencadenado el desarrollo de diversas recomendaciones y regulaciones sobre el Gobierno Corporativo.

2.2. GOBIERNO CORPORATIVO

2.2.1. ¿Qué es el Gobierno Corporativo?

Indacochea, C. (2000) afirma que:

El gobierno Corporativo se define como las normas y herramientas por las cuales se rige una empresa, hoy en día tener un buen Gobierno Corporativo, acorde a las características inherentes de la empresa es vital para el buen desarrollo de la misma, es decir que las empresas que poseen un buen gobierno Corporativo son más confiables y atraen mayor inversión, que las empresas que no lo poseen.

En el foro mundial sobre Gobierno Corporativo (año 2003), Sir Adrian Cadbury considera que el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas

Según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Gobierno Corporativo es un conjunto de “prácticas, formales e informales que gobiernan las relaciones entre administradores y todos aquellos recursos que invierten en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Además estas prácticas tienen un efecto sobre el riesgo de los créditos e inversiones en las mismas.”

Por otro lado, la Corporación Andina de Fomento determina que el término Gobierno Corporativo se refiere al “sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de las organizaciones, y en las reglas a seguir para la toma de decisiones.” En particular, el Gobierno Corporativo se refiere a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que administran y operan día a día; y los Accionistas, aquellos que invierten en ella.

Además, la CAF (2010) considera que:

Unas buenas prácticas contribuyen a la competitividad responsable, tanto a nivel de las empresas como a nivel sectorial y macroeconómico. A nivel de las empresas, el contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros (ofrece menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión), y permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejora

concentración en la generación de valor. A nivel agregado, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo ayuda al desarrollo institucional de sistema financiero y del mercado de valores

Guerrero, I. (2012) señala que los “lineamientos para tener un buen Gobierno están dirigidos principalmente a empresas y organizaciones en general, pero también pueden aplicarse a los gobiernos y órganos reguladores de la sociedad, así como a los mercados de capital y sus operadores.”

Para continuar con el análisis del Gobierno Corporativo se debe determinar los principios que sustentan este tema los cuales de acuerdo con Guajardo y Andrade (2008), el Gobierno Corporativo se basa en cuatro grandes principios, los cuales son:

- Responsabilidad Corporativa
- Equidad
- Transparencia
- Rendición de Cuentas

1. ***Responsabilidad Corporativa:*** la identificación clara de accionistas y las responsabilidades que estos poseerán, es decir reconocer los

derechos de todas las partes y estimular la cooperación entre las organizaciones y los accionistas para la creación de la riqueza, empleo y sustentabilidad económica.

2. ***Equidad:*** Por último el Gobierno Corporativo promueve la igualdad de derechos de los accionistas con respecto a los asuntos de la sociedad o la empresa., es decir que todos los accionistas tendrán derecho a enterarse de lo que le acontece a la empresa día a día.
3. ***Transparencia:*** Este elemento resalta la importancia de la transparencia dentro del gobierno corporativo, ya que éste promueve la obligación de generar informes amplios, oportunos y exactos que reflejen la verdadera situación financiera de la sociedad o la empresa y que hagan hincapié en la responsabilidad de los directivos de mantener informados a los accionistas sobre los recursos obtenidos y su uso, esto mediante la información financiera.
4. ***Rendición de Cuentas:*** Este elemento se refiere a que el Gobierno Corporativo procura que tanto los ejecutivos de la sociedad como los auditores que habrán de verificar la información financiera, presentan

las cuentas claras y de manera oportuna al consejo y este debe rendir cuentas a los accionistas.

Por último, y no menos importante según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Gobierno Corporativo es “definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa.”

La OCDE afirma que “esta definición reconoce que el Gobierno Corporativo no es solo un conjunto de reglas externas. Se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los particulares de cualquier organización.”

De acuerdo a los principales conceptos proporcionados por los diferentes organismos de control e investigadores el Gobierno Corporativo es el conjunto de principios, normas o herramientas que buscan mantener un equilibrio entre todos los integrantes de una organización (administradores, accionistas, directorio), a través de un manejo transparente y oportuno de la información. Así como la designación de actividades y funciones clara para los integrantes de la organización.

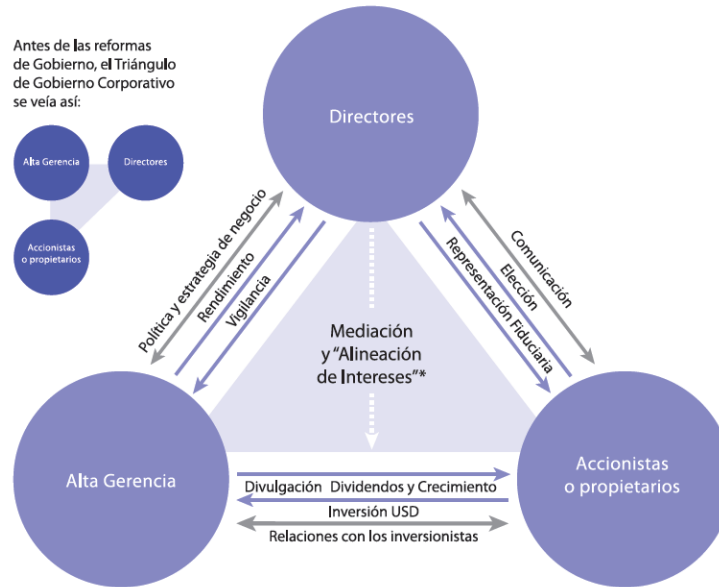
La OCDE, considera que dentro de una organización, los principales actores que deben actuar bajo las normas de un buen Gobierno Corporativo son:

1. Directores
2. Propietarios-Accionistas
3. Alta Gerencia

Según los autores Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). en su publicación “Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal” estos tres actores, representan el modelo de gobernabilidad, es decir el esquema que muestra el balance que debe existir entre los propietarios, ejecutivos y el directorio para el Gobierno Corporativo tenga resultados positivos dentro de una organización. Este triángulo proporciona las condiciones óptimas para que la empresa prospere, cumpla con sus objetivos estratégicos y logre un desarrollo sostenible a largo plazo.

Las complejas interacciones entre estos tres participantes se representan en el gráfico No. 4

Gráfico No. 4: Triángulo de Gobierno Corporativo



Fuente: Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad Estatal.

Elaborado por: CAF

Lo que podemos ver en el gráfico No.4 que representa el triángulo de Gobierno Corporativo es que cada uno de los actores (directores, acciones o propietarios y alta gerencia) tiene sus funciones señaladas como es el caso del Directorio quienes son responsables de alinear las perspectivas en conflicto, pero igualmente válidas de la administración y de los accionistas sobre cuestiones como: estructura de capital, control, remuneración ejecutiva, gestión de riesgos, derechos de los accionistas, entre otros.

Según la Federación Latinoamericana de Bancos (año 2007), en su publicación *Prácticas de un Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano* describe los conceptos de los tres actores principales del Gobierno Corporativo:

- **Accionistas:** Órgano supremo ante el cual se rinden cuentas sobre las Prácticas de Buen Gobierno adoptadas. Para los informes, éste es el primer órgano que debe ser reglamentado y protegido, con el fin de resguardar su capital y respetar sus derechos, entre los que se encuentran: acceso a la información, participación en la Asamblea y elección de los miembros del Directorio, protección de los derechos de los minoritarios, participación en la reforma de estatutos, libre y equitativo ejercicio de la propiedad accionaria, derecho a obtener dividendos y beneficios, derecho a tener reglas claras sobre la enajenación de acciones, adecuada convocatoria (su oportunidad, forma y claridad son parte fundamental porque posibilita una intervención informada en las reuniones), ejercicio del voto (presencialmente, por medios electrónicos o por apoderado), acceso a información, conformación de grupos para protección de intereses, derecho a solicitar auditorías, oficina para los asociados e inversionistas, y acciones judiciales contra la sociedad o el administrador; todos los cuales se otorgan en la mayoría de países latinoamericanos.

- **Directorio:** Es el "corazón del Gobierno Corporativo" ya que sobre él descansa la mayor parte de los principios, en razón a que ejerce labores de direccionamiento estratégico, ejecución, control y seguimiento al desempeño de la organización en el logro de sus objetivos; en suma, es la pieza del engranaje de la empresa y su objetivo central es la prosperidad de la organización.
- **Alta Gerencia:** Compete a los ejecutivos principales la administración y operación diaria del negocio. En esta medida tiene responsabilidades ante los propietarios de la empresa, ante sus directores y frente a la comunidad en general. Las Prácticas de Buen Gobierno regulan aspectos tales como: competencias, sistemas de contratación, conflicto de intereses, calidades, responsabilidad frente a los diferentes actores, reportes de información, período, remuneración, sucesión de su cargo (identificación y preparación), evaluación de su desempeño; entre otros, todos ellos relacionados con la transparencia de su gestión como ejecutores de las políticas emanadas de la Asamblea y el Directorio.

Con los diferentes conceptos proporcionados por diferentes autores o seminarios realizados en los últimos años se considera que aunque el desarrollo de estándares de Gobierno Corporativo ha evolucionado principalmente en las

empresas listadas en los mercados capitales, es relevante para todo tipo de empresas, incluyendo empresas privadas, familiares y de propiedad Estatal.

2.2.2. Objetivos del Gobierno Corporativo

Según Deloitte (año 2009), en su publicación Gobierno Corporativo y las Empresas en Ecuador los objetivos de un buen Gobierno Corporativo son los siguientes:

- Promover la transparencia interna y externa.

Es decir que la información que se proporciona tanto a los empleados como a la sociedad sea verdadera y refleje la realidad real de la empresa u organización.

- Asegurar la libre voluntad de las empresas.

Que las decisiones que se tomen en la empresa tengan como base el tener un beneficio para toda la organización y que mejore los resultados de la empresa y que estas decisiones no sean tomadas para el beneficio de ciertos grupos dentro de la empresa.

- Atraer recursos financieros a costos razonables.

Que con la información que se presente se pueda realizar préstamos que las empresas estarán en la capacidad de pago y no se endeuden innecesariamente lo que puede causar daños graves a la imagen y resultados de la empresa.

- Regular las relaciones entre accionistas, tenedores de bonos, administradores, alta gerencia, órganos corporativos, directorio, proveedores y auditores.

Lo que se espera dentro de la organización es que las funciones de los actores principales del gobierno corporativo (gerencia, accionistas y directorio) estén claramente definidas y que exista un equilibrio en la toma de decisiones.

- Limitar la ocurrencia de delitos y prácticas no deseadas.
- Promover la competitividad internacional.
- Reducir la percepción de riesgos por parte de inversionistas.
- Garantizar derechos de acreedores.

2.2.3. Importancia del Gobierno Corporativo

Antes de explicar la importancia que tiene el Gobierno Corporativo en el ámbito empresarial y el por qué se ha convertido en un tema de mucha

trascendencia, se presentará los casos que sacudieron las economías mundiales y que ocasionaron que se preste mayor atención al Gobierno Corporativo.

El Caso Enron Inc.

El detalle del siguiente caso fue tomado el Documento de Trabajo de la Universidad de Chile, Caso Enron, elaborado por Fernando Bravo Herrera año 2002.

Hace un tiempo atrás Enron estaba considerada la 7ª corporación más grande de los EE.UU. Además fue catalogada como “la empresa más innovadora” durante cinco años consecutivos, la mejor en “calidad de gestión”, y la segunda en “calidad de los empleados”, todo ello según la lista de las “500 empresas más importantes” de la Revista Fortune. En EE.UU. controlaba más del 25% del mercado energético.

En 1985, después de la desregulación de los gasoductos de gas natural, nació Enron de la fusión de Houston Natural Gas e InterNorth, una compañía de tuberías de Nebraska. En el proceso de la fusión Enron incurrió en deuda masiva y, para poder sobrevivir, la compañía tenía que surgir con una

estrategia de negocios nueva e innovadora para generar utilidades y flujo de efectivo.

A cambio de horarios agotadores, Enron mimaba a sus asociados con una larga lista de incentivos corporativos incluyendo servicios de conserje y un gimnasio de la compañía. Skilling (Gerente General) recompensaba la producción con bonos por méritos que no tenían tope, permitiendo a los ejecutivos comer según lo que cazaban.

En 1990, Andrew Fastow, un MBA de Kellogg, de 29 años de edad, empezó a trabajar en adquisiciones apalancadas (con deuda) y otros tratos complicados en el Continental Illinois Bank de Chicago.

Enron incorporó la “contabilidad de ajuste a valor de mercado” para el negocio de comercialización de energía a mediados de los años noventa y la utilizó en una escala sin precedente para sus transacciones comerciales. Bajo las reglas de ajuste a valor de mercado, siempre que las compañías tengan contratos vigentes relacionados con energía u otros derivados (ya sea activos o pasivos) en sus hojas de balance al final de un trimestre particular, deben ajustarlos al valor razonable del mercado, contabilizando las ganancias o pérdidas no realizadas al estado de resultados del período. Una dificultad con la aplicación de estas

reglas en la contabilización de contratos de futuros a largo plazo en productos básicos, como gases, en los que a menudo no hay precios cotizados en los cuales basar las valuaciones.

Para una compañía como Enron, bajo continua presión de superar los estimados de utilidades, es posible que los estimados de valuación pudieran haber exagerado considerablemente las utilidades. Aún, las ganancias comerciales no realizadas equivalían a ligeramente más de la mitad de los 1.410 millones de dólares de utilidad antes de impuestos de la compañía reportada por el año 2000, y como una tercera parte de su utilidad antes de impuestos reportada por 1999.

La ventaja competitiva de Enron, así como sus enormes márgenes de utilidad, habían comenzado a erosionarse para finales del 2000. Los éxitos de cada nuevo participante del mercado apretaban más los márgenes de utilidad de Enron. Funcionaba con cada vez más apalancamiento, volviéndose así más un fondo de cobertura que una compañía comercializadora. Mientras tanto, los precios de la energía comenzaron a caer en el primer trimestre del 2001 y la economía mundial se enfilaba hacia una recesión, reduciendo así la volatilidad del mercado de energía y disminuyendo la oportunidad para las grandes ganancias de negociaciones rápidas que previamente habían hecho tan rentable a Enron.

Enron, como muchas otras compañías, usaba las Entidades de Propósito Especial (SPE), para acceder a capital y disminuir riesgos. La compañía contribuye con activos duros y deuda relacionada a una SPE a cambio de una participación.

La compañía creó 881 subsidiarias en paraísos fiscales y empleó otros trucos contables para esconder ingresos, según informes financieros a los accionistas. El Times señala que, gracias a éste y otros métodos contables empleados, Enron no pagó impuestos por sus ingresos durante los años 1996, 1998, 1999 y 2000. Además, en ese período la empresa acumuló derecho a devoluciones de impuestos federales por 378 millones de dólares.

En diciembre de 2000 las acciones de Enron alcanzaron la cotización record de \$ 84.87, sin embargo el 2001 la empresa empezó con cambios dentro las directivos y gerencias; pérdidas de negociaciones, inicios de investigaciones sobre sus actividades lo que dio como resultado la caída del valor de la acciones y el 30 de noviembre las acciones cerraron a un sorprendente precio de 26 centavos por acción. La compañía solicitó protección por declaración de quiebra el 2 de diciembre.

El 17 de enero de 2002, Enron despidió a Anderson, citando como razones la destrucción de documentos y la falta de orientación sobre asuntos de política contable. Andersen contra atacó con el alegato de que en su mente la relación había terminado el 2 de diciembre del 2001, día en que la firma invocó la protección por bancarrota

Pero, ¿Qué fue lo que sucedió con esta empresa que era considerada una de las más rentables?, básicamente la mala administración de los directivos y gerentes, el sobre endeudamiento, la utilización de malas prácticas contables y la manipulación de la información financiera presentada dio como resultado la fatal caída de esta empresa.

Después de este escándalo financiero, el primer organismo de control que inició las averiguaciones sobre el comportamiento de la empresa fue la Comisión Reguladora de los Mercados y Valores. Las personas que lideraban la empresa fueron juzgadas y sentenciadas entre 20 y 24 años de prisión.

Finalizadas las investigaciones se descubrió que los pasivos de Enron alcanzaban la suma de \$31.800 millones de dólares y que aproximadamente 21.000 personas alrededor del mundo se quedaron sin empleo. Enron salió de la

protección de bancarrota en el 2004, y al momento se siguen vendiendo sus activos restantes para pagar a los acreedores.

El Caso WorldCom

Otro escándalo financiero se creó tras la quiebra de la empresa WorldCom la cual era considerada como el segundo operador estadounidense en servicios de telecomunicaciones y primer operador a nivel mundial en servicios de internet. La siguiente información fue tomada del blog de Camones, M.

La empresa fue creada en 1983 por Bernard Ebbers, quien por casi dos años estuvo adquiriendo pequeñas empresas en telecomunicaciones para abrir una red nacional en todos los Estados Unidos. En 1984 se crea LDDS (Long Distance Discount Service) que empieza a trabajar en Mississippi. Tiempo después, LDDS cambia su nombre a WorldCom y contaba como su principal objetivo el ganar mayor participación en el mercado de los Estados Unidos y para lograr esto toma la decisión estratégica de fusionarse con la empresa MCI.

El 21 de Junio de 1999 las acciones de la empresa estaban cotizando ya en la bolsa de los Estados Unidos, entrando con un valor de acción por 64.5 dólares.

Según Mariela Camones (año 2008), estos números eran los índices que identificaban a una empresa nueva como una gran compañía en las telecomunicaciones. Pero un peculiar suceso cambió la historia de la compañía y la del fundador y director ejecutivo Bernard Ebbers.

Al poco tiempo, la empresa nuevamente anuncia que realizaría una nueva fusión pero esta vez con la empresa europea Sprint, esta fusión posicionaría a WorldCom como la empresa más grande en telecomunicaciones en Estados Unidos, superando a AT&T, pero las leyes antimonopólicas del gobierno de Estados Unidos no permitieron que esta fusión se lleve a cabo; alegando que dentro del país debe existir la libre competencia y las mismas condiciones para todas las empresas. A pesar de no realizar la fusión con la empresa Europea, WorldCom seguía siendo una de las empresas más grandes a nivel mundial, con más de 85.000 empleados y con casi 200 millones de abonados en 65 países.

Según Mariela Camones (año 2008) en su artículo publicado en su blog, en el 2002, luego de la caída de la empresa Enron, la Comisión de mercado de valores de los Estados Unidos presenta documentos en donde afirma un gran fraude contable por la empresa WorldCom. Bernard afirmó que no conocía nada sobre las acciones de sus gerentes y de las movidas y “maquilladas” de los estados contables.

¿Cuál fue la razón?, Mónica Camones (año 2008), señala que para el 2000 la compañía ya estaba emitiendo deuda, pero no se divulgaba a los accionistas. Para ese año, el mercado de las telecomunicaciones fue un año muy malo, en caso de WorldCom también, pero ellos, maquillaron las pérdidas contables (gastos) como inversiones de capitales, así pues, su estado de resultados no lanzaba ninguna pérdida. Mientras que su flujo de caja seguía intacto y sin ningún endeudamiento. Se supo que la auditora Andersen y Bernard estaban asociados a este fraude y que ambos conocían de la acción “maquillaje” de las cuentas.

Según varias investigaciones, se concluyó que la empresa se había mantenido sobre una burbuja de dinero inexistente, además revela que existieron reuniones de los directivos y gerentes en las que decidió inflar los ingresos de los años 2001 y 2002.

Como estos casos, existen muchos más que han generado la desconfianza sobre las juntas directivas y la forma como los gerentes manejan las actividades de las empresas; es por esto que se busca implementar principios o normas de buen gobierno corporativo en las empresas.

Estos escándalos financieros han demostrado que el manejar una información transparente y clara, genera mayor confianza en los inversionistas. Adicionalmente, muchas empresas obtienen grandes beneficios al implementar un modelo de Gobierno Corporativo y se pueden evitar pérdidas tan grandes como las mencionadas anteriormente.

Beneficios del Gobierno Corporativo

Benavides, J. (año 2000) en su publicación Historia del Gobierno Corporativo menciona que los beneficios de un buen gobierno Corporativo son:

1. Reducción del Costo del Capital

El beneficio más frecuente citado que se deriva de la existencia de buenas prácticas de Gobierno Corporativo es el de la reducción del costo de capital. Ante la usencia de buenas práctica de gobierno Corporativo los proveedores de recursos financieros (Bancos, fondos de inversión, hogares, etc) ven distante y remota la posibilidad de recuperar los recursos que eventualmente inviertan en una organización. La probabilidad de que la gerencia de la empresa o dueños mayoritarios les expropien sus recursos se percibe tan alta que los proveedores de estos solo estarán dispuestos a confiarles los recursos si los rendimientos de

tales recursos son los suficientemente altos para compensar el mayor riesgo.

2. Acceso al capital por parte de firmas nuevas

Rajan y Zingales en sus estudio de 1998 confirman que tener un sistema financiero desarrollado es particularmente importante para facilitar el crecimiento de firmas nuevas y de empresas en sectores que generen valor agregado. En otro estudio en que se analizan datos de 65 países (Wurgler,2000) se encontró que factores como la información financiera disponible sobre empresas específicas y la protección de los accionistas minoritarios están positivamente relacionadas con el flujo de recursos hacia industrias en crecimiento y la desinversión en industrias de declive.

3. Atracción de Recursos Internacionales Estables

Existe una creencia ampliamente compartida de que la existencia de prácticas sanas de Gobierno Corporativo son esenciales para crear confianza en los inversionistas nacionales e internacionales y consecuentemente para atraer capitales estales y de largo plazo.

4. Aumento de la Eficiencia Operacional de las Empresas

En el artículo publicado en 1986 por Michael Jensen se demostró como gerentes de compañías petroleras que disponían de grandes cantidades de flujos de caja hicieron uso inadecuado de tales recursos invirtiendo en proyectos de bajo valor presente neto. El autor encontró que la forma en que se controló este desperdicio de recursos en la economía americana de finales de la década de los años ochenta y principios de los noventa fue fundamentalmente mediante el mercado de control corporativo.

5. Mayor crecimiento económico del país

Un sistema financiero que funcione apropiadamente constituye un elemento fundamental para el logro de un crecimiento económico sostenido.

Adicionalmente, es importante señalar que los beneficios de aplicar buenas prácticas de Gobierno Corporativo dentro de una institución se ven reflejados a largo plazo, es decir la empresas tendrá un modelos sostenible dentro de la economía de un país. Según un estudio de Deloitte (año 2002) lo antes mencionado se manifiesta en el 18% de empresas que han implementado buenas prácticas de gobierno corporativo y aún no han visto beneficios que se le puedan atribuir.

Muchos estudios han demostrado que la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en una empresa resulta muy beneficioso en cuanto a rendimientos e indicadores. A continuación se presentan datos relevantes de estudios e investigaciones realizadas sobre gobierno corporativo reunidos por la CAF (año 2010).

Según investigadores coreanos y estadounidenses, en Corea, las empresas bien gobernadas cotizan un 160% por encima de aquellas con un gobierno corporativo deficiente.

Según dos estudios recientes, que aplicaron índices amplios de gobierno corporativo, en Brasil, las empresas con un gobierno corporativo deficiente podrían aumentar su capitalización de mercado en un 85-100% implementando reformas en sus actividades de gestión y adoptando las prácticas de buen gobierno corporativo.

Finalmente, un estudio realizado por la Deloitte (año 2014) a 50 empresas con diferentes actividades económicas; según esta muestra se considera que el principal beneficio directo de tener prácticas formales de Gobierno Corporativo radica en cumplir un requisito importante para acceder a fuentes de financiamiento en el exterior. Así mismo, para el 24% de la muestra, ha visto

una mejora en la relación con los accionistas, y el 36% ha encontrado beneficios en contar con una información transparente que permite clasificar roles y segregar funciones adecuadamente.

2.3. PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Como se mencionó anteriormente, en 1999, la OCDE publica los principios de un buen Gobierno Corporativo los cuales establecen una serie de lineamientos que las empresas deben seguir para poder implementar un modelo económico sostenible y que las empresas tengan un mejor control de la información y dentro de la misma las funciones y actividades de los actores principales de la administración se encuentren bien definidos.

La OCDE señala que los principios del Gobierno Corporativo fueron respaldados por los Ministros de la OCDE y son un instrumento vivo que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, así como una guía para la implementación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región.

Los principios enfatizan la necesidad de proteger a los accionistas minoritarios, sobre todo cuando hay accionistas que controlan la empresa y cuyos intereses pueden diferenciar de los intereses de los otros accionistas.

Andrés Espinoza (año 2010) en su trabajo de titulación, El Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Anónimas, describe que “la mayoría de los países con un mercado de valores desarrollado, volcaron sus esfuerzos en dotar de un Buen Gobierno Corporativo a sus sociedades.” Es así que fomentar la adopción de prácticas y principios de Buen Gobierno Corporativo, se promulgaron códigos leyes, informes y documentos que contenían prácticas y principios de Buen Gobierno Corporativo, para regular entre otras cosas los procedimientos de toma de decisiones.

Estos principios de Gobierno Corporativo, fueron desarrollados considerando las experiencias comunes de Buen Gobierno Corporativo, identificadas en los países miembros de la OCDE, y fueron agrupados de la siguiente manera:

2.3.1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El detalle completo de lo que señala el primer principio se encuentra como anexo al trabajo. (Anexo 5). Según la OCDE, el primer principio que debe

cumplir una organización es el de garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo el cual señala:

“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladores y ejecutoras.”

El primer principio del Gobierno Corporativo nos habla de la adaptación y desarrollo de las empresas dentro del Estado, es decir el marco que regula las actividades de las sociedades, dentro de este podemos mencionar el poder jurídico y legislativo que controlan y regulan el funcionamiento de las empresas. En otras palabras las empresas deben cumplir con todos los requisitos que el gobierno establezca para temas laborales, sociales, seguridad, amparos legales entre otros.

En otras palabras, es importante que las leyes y reglamentos que se implementen en los países deban ser los suficientemente flexibles y deben ir de la mano con los principios de un gobierno corporativo para que su implementación sea más sencilla y no se encuentren trabas por el tema legislativo de un país.

Es por esto que las leyes que controlan la transparencia y manejo de la información, así como las protecciones que un país brinda a accionistas y propietarios son importantes y deben analizarse cuidadosamente para que al aplicar una política de Gobierno Corporativo este no se vea afectado por las leyes de un Estado.

Según la OCDE, los países que deseen implementar los principios de Gobierno Corporativo deben realizar un análisis meticuloso de sus marcos de Gobierno Corporativo, incluidos los reglamentos, requisitos y admisión de cotización de mercados y sus prácticas comerciales. Es decir, debe existir una interacción sincronizada e igualitaria entre las empresas y el Estado.

2.3.2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en Ámbito de la Propiedad

El detalle completo de lo que señala el segundo principio se encuentra como anexo al trabajo. (Anexo 5). Según la OCDE, el segundo principio que debe cumplir una organización es sobre los derechos de los accionistas y funciones clave en ámbito de la propiedad el cual señala:

“El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.”

Con este principio lo que se busca es que las empresas tengan bien definido cuales son los derechos de los accionistas y con esto evitar perjudicar a accionistas minoritarios. Adicionalmente, ofrecerles un trato digno y que los resultados y decisiones importantes dentro de las organizaciones sean comunicados de manera oportuna.

El segundo principio señala los derechos que tienen todos los accionistas sin discriminar a minorías. En este principio los países miembros de la OCDE acuerdan que los accionistas serán tratados por igual y contarán con los mismos derechos frente a las juntas y consejos.

Adicionalmente, este principio detalla a lo que los accionistas pueden acceder en la institución al tener acciones. El solicitar información en cualquier momento, el poder formar parte del consejo y formar parte activa de la decisión del mismo, y sobre todo la participación de los beneficios son algunos de los derechos a los que los accionistas pueden acceder.

Aunque a simple vista estos derechos parecen ser demasiado obvio, son justamente estos detalles los que pueden ocasionar problemas en las administraciones y en el peor de los casos la quiebra de empresas como lo hemos mencionado anteriormente. Es por esto que los países miembros de la OCDE, consideran importante señalar y detallar estos derechos de los accionistas para que no existan fraudes ni tampoco se maneje de mal manera las acciones de las empresas.

2.3.3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El detalle completo de lo que señala el tercer principio se encuentra como anexo al trabajo. (Anexo 5). Según la OCDE, el tercer principio que debe cumplir una organización es sobre el tratamiento equitativo de los accionistas el cual señala:

“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluyendo los minoristas y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.”

El tercer principio de la OCDE, es muy claro en que todos los accionistas deben tener un trato igualitario frente a cualquier situación que se presente en la organización. Aquí se detalla claramente cuáles son los parámetros a seguir en cuanto a los accionistas y de esta manera tener un equilibrio dentro de las empresas.

En este principio también se determina que cualquier tipo de acto que trate de incumplir este parámetro podrá tomar acciones legales dentro del marco económico o legal en el que se encuentre la organización y poder tomar acciones correctivas contra cualquier tipo de actitud desigual. Es por esto que se considera importante que las leyes que rijan un país sean lo suficientemente flexibles y busquen la amparar y proteger a los accionistas de este tipo de actitudes.

El cuidar y proteger a los accionistas minoritarios es la el objetivo principal que tienen este principio, ya que en muchas ocasiones los grandes accionistas pueden tomar ventaja de su poder o de su mayoría para crear situaciones que solo resultan favorables para un grupo selecto dejando de lado a los pequeños accionistas.

Un punto importante que señala este principio es el del uso de información en beneficio propio, es decir los accionistas no pueden utilizar esta tipo de información para su propio ya que con este tipo de actitudes se puede causar un

gran daño a la institución. Y a este tipo de actitudes también se las puede denunciar.

Por lo antes mencionado, se considera que los países que cuentan con marcos legales débiles y con poca orientación hacia un gobierno corporativo son los que más perjudican a los accionistas minoritarios; es decir no solo basta con tener un buen gobierno corporativo dentro de las instituciones también es importante el apoyo y control de los gobiernos.

2.3.4. El papel de las Partes Interesadas en el Ámbito de Gobierno Corporativo

El detalle completo de lo que señala el cuarto principio se encuentra como anexo al trabajo. (Anexo 5). Según la OCDE, el cuarto principio de Gobierno Corporativo es sobre el papel de las partes interesadas en el ámbito de Gobierno Corporativo el cual señala que:

“El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con

vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.”

Uno de los principales objetivos de una empresa es generar buenos márgenes de operación y contar con la intervención internacional, lo cual encaja perfectamente con los beneficios que el Gobierno Corporativo puede ofrecer a una empresa que aplique un modelo de buena gobernanza.

Por esto en una empresa deben existir parámetros claros que permitan que el manejo de las organizaciones sea claro, justo y transparente no solo para la vista de sus propietarios y accionistas sino para el mundo. Esto ayudará a que empresas internacionales pongan mayor atención en empresas que se muestren sólidas y confiables para realizar una inversión.

Con este principio lo que se busca es que cada integrantes de la organización tenga claro sus actividades y cuáles son sus funciones y la importancia de estas dentro de las organizaciones. Pero para que esto se lleve a cabo la empresa debe establecer reglas o procedimientos de las actividades de cada integrante de la organización desde el peldaño más alto de la organización hasta el más bajo. A este tipo de acuerdo siempre se debe establecer cláusulas contractuales entre las partes para suplir vacíos y así quedar protegidos de todas formas en el tema.

Adicionalmente, el marco y concepto legal deberán ser transparentes y no deberán obstaculizar la capacidad de las partes interesadas para comunicarse ni para obtener una reparación en caso de violación de sus derechos.

Lo que se busca obtener con este principio es que por todas los ámbitos (legales, sociales, económicos, políticos) exista un amparo y una protección a todos los que forman la institución es decir que existan leyes que protejan a los pequeños accionistas, leyes que amparen a los trabajadores, proveedores entre otros en casos de fraude, en otras palabras que todos los que intervienen en la organización se encuentren amparados y tengan claro cuál es su papel dentro de la organización.

2.3.5. Divulgación de Datos y Transparencia

El detalle completo de lo que señala el quinto principio se encuentra como anexo al trabajo. (Anexo 5). Según la OCDE, el quinto principio de Gobierno Corporativo es sobre la divulgación de datos y transparencia el cual señala que:

“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad,

incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.”

La divulgación de la información se la debe tratar con mucho cuidado y es el punto que se considera más importante en cuanto a la existencia y la confianza que una empresa puede mostrar. En este punto es importante que toda la información que se presenta sea de fuente confiable, que demuestre la verdad sobre la situación económica de la empresa. Es por esto dentro de este punto debe existir un gran control por parte del Estado de un país y toda la organización especialmente de quienes manejan esta información.

Las auditorias que realizan las instituciones deben ser totalmente imparciales y se las debe realizar por profesionales que manejen estándares de ética personal muy elevado. Además, el control del Estado juega un papel importante en este punto ya que al ser información de carácter público con mayor razón se debe poner mayor énfasis en sus controles.

Entre los principios se establece que la divulgación debe ser transmitida a su debido tiempo, así mismo, se defiende que la revelación de la información debe ser transmitida de forma simultánea a todos los accionistas para que exista un trato igualitario.

2.3.6. Las responsabilidades del Consejo

El detalle completo de lo que señala el sexto principio se encuentra como anexo al trabajo. (Anexo 5). Finalmente, la OCDE expone que el sexto y último principio es sobre la responsabilidad del Consejo el cual señala:

“El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.”

El Consejo es el organismo responsable de controlar las actividades la organización, es el responsable de controlar los resultados y es el responsable de mantener un equilibrio dentro de la organización.

Bajo su responsabilidad el Consejo tiene que velar por que la institución mantenga resultados positivos que generen rentabilidad para los accionistas y que la imagen la institución sean conocida y que con el tiempo obtenga mejores resultados frente al mercado y la sociedad.

2.4. APLICACIÓN EN AMÉRICA LATINA

2.4.1. Importancia de un Buen Gobierno Corporativo en América Latina

El gobierno Corporativo es esencial dentro del sector privado, el cual está orientado al crecimiento y desarrollo de América Latina. La creación de empleo, el desarrollo de tecnologías, la competitividad internacional de las economías de América Latina, todo esto debe tener el respaldo de compañías que tengan costos bajos en su capital, que sean consideradas por mercados internacionales, que aporten con el crecimiento del país y principalmente que cuenten con buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Según IGCLA (año 2011), en los últimos años, las buenas prácticas de gobierno corporativo han sido un tema de gran interés para varias compañías y organizaciones del mundo entero, y América Latina no ha sido la excepción. Organizaciones como el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF según sus siglas en inglés), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Corporación Financiera Internacional (IFC, según sus siglas en inglés) se han encargado de diseminar conocimientos, crear capacidad en instituciones y desarrollar foros de discusión donde los reguladores analizan las políticas y estándares a seguir en la región. Por su parte, algunas instituciones y compañías del sector privado han sabido acompañar esta evolución y han implementado prácticas de buen gobierno corporativo, obteniendo beneficios en sus operaciones, reputación, sostenibilidad, sustentabilidad y economía.

En la economía global hoy en día, el Gobierno Corporativo es un tema que debe ser analizado y difundido no solo a niveles nacional y global, sino también en el ámbito regional. Las sociedades legales, económicas, históricas, políticas y sociales dentro de América Latina y, la creciente regionalización de los mercados de capitales, evidencian plenamente la necesidad de tomar un planteamiento regional para observar los actuales desafíos y priorizar sus respuestas.

En la actualidad, contamos con varios organismos que controlan y se encuentran al pendiente de que dentro de la región existan normas o principios que regulen las actividades y decisiones dentro de las empresas. Entre estas podemos mencionar: El Banco Interamericano de Desarrollo, OCDE, La CAF.

En 2013, se realizó la última Mesa Redonda de Gobierno Corporativo en América Latina la cual tuvo de sede a Brasil. Según La Red de Cámaras de Comercio (año 2013), entre los logros obtenidos en esta mesa redonda se puede mencionar:

- La Mesa Redonda se ha embarcado en una iniciativa conjunta con el Consejo de Reguladores de Seguridad de las Américas (COSRA por su sigla en inglés) para revisar y compartir experiencias en asuntos claves para la ejecución de buenas prácticas de gobierno corporativo, empezando

por un sondeo sobre como los reguladores tratan el tema del abuso de información privilegiada y comercio interno.

- Lanzamiento de un White Paper sobre Inversores Institucionales y Gobierno Corporativo: La Mesa Redonda consideró revisar la versión del White Paper sobre el fortalecimiento del rol del Inversor Institucional en Gobierno Corporativo en América Latina, y llegaron a un consenso sobre ciertas mejoras que deben ser incorporadas al documento antes de que sea publicado y distribuido este año.
- Mejorar la eficacia de las Juntas Directivas o Consejos de Administración: La Mesa Redonda circuló un borrador del reporte que presenta un mapa de leyes, regulaciones, códigos voluntarios, requerimientos de bolsa y prácticas actuales relevantes en ocho áreas de la efectividad del directorio: tareas de la Junta, manejo de conflictos de interés, selección de directorio y criterio de composición, criterio de independencia, comité de directorio y evaluación de directorio.

2.4.2. Características Regionales

En estos últimos años el tema del Gobierno Corporativo ha tomado mucha importancia en grandes empresas y no solo en Europa y América del Norte, en América Latina también se ha realizado investigaciones y se han creado

organismos que controlen y regulen las actividades realizadas por los directivos, es decir, el manejo administrativo.

Es así, que muchos países se han visto en la necesidad de incorporar prácticas de un buen Gobierno Corporativo para tener un mejor control de sus empresas. A continuación se presentan algunas características de países de la región a cerca del Gobierno Corporativo. Estos datos fueron obtenidos de la investigación realizada por IGCLA (año 2011), “Gobierno Corporativo en la Latinoamérica 2010-2011.

2.4.2.1. Argentina

- En Argentina el Gobierno Corporativo tuvo sus inicios en el año 2001 a partir del “Régimen de Transparencia de Oferta Pública” el cual fue reglamentado por varias resoluciones de la Comisión Nacional de Valores.
- Se crearon organismos de control como el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) y La Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE).

- En 2003 las instituciones antes mencionadas se fusionan y crean el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO).
- En 2003 IAGO forma parte de la mesa redonda organizada por la OCDE y la CFI, donde se presenta la primera versión del “Código de Mejoras Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina”.
- En la actualidad el gobierno Argentino en conjunto con las organizaciones mencionadas anteriormente han realizado proyectos para fortalecer los principios y prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas.

2.4.2.2. Bolivia

- En 2002 se promulgó la ley No. 2427, una disposición legal que las obligaciones que los directores de empresas tenían dentro de la organización. Era una ley muy escuálida la cual no profundizaba casi nada en el tema de gobierno corporativo.
- En el 2009 se emite la nueva Constitución Política del Estado en la cual según un estudio realizado por la red de Institutos de Gobierno Corporativo en Latinoamérica (IGCLA) se determina que la forma de organización económica estatal comprende a las empresas y otras

entidades económicas de propiedad pública, que cumplirán entre otros objetivos el de “garantizar la participación y el control social sobre su organización y gestión, así como la participación y el control social sobre su organización y gestión, así como la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en los beneficios.

- Los lineamientos que las empresas bolivianas deben seguir en cuanto a Gobierno Corporativo se encuentran divididas en tres bloques. Estos bloques son:
 - Primer Bloque: Medidas Relacionadas con los derechos de los socios y Asambleas de los socios.
 - Segundo Bloque: Medidas relacionadas con los administradores.
 - Tercer Bloque: Medidas relacionadas con la gestión e información de la sociedad.

2.4.2.3. Brasil

- El organismo de control es El Instituto de Gobierno Corporativo, creado el 27 de noviembre de 1995. Y cuento como sus principales

miembros son empresarios que pertenecen al Consejo de la Administración, Consejo Fiscal y Auditoría Externa de las empresas o son consultores o estudiosos de la Administración.

- Objetivo: indicar los caminos a todos los tipos de empresas, para que mejoren su desempeño de tal forma que el acceso de capital en sus diversas formas se facilite.
- Los miembros del consejo de la administración, de la Junta Directiva y del Consejo Fiscal, auditores externos y CEO deben rendir informes a quienes los contratan.
- La relación entre los agentes del gobierno corporativo y las diferentes clases de propietarios debe estar caracterizada por un tratamiento justo y ecuánime, que es la esencia del principio de equidad.
- Se realiza la reforma de Novo Mercado; esta propuesta está dirigida a aumentar las exigencias de gobierno corporativo para las empresas que ya cotizaban sus valores en los niveles diferenciados y para las nuevas que estaban ingresando a los segmentos especiales de cotización.

2.4.2.4. Chile

- En Chile los problemas de Gobierno Corporativo se han centrado en conflictos de intereses entre accionistas controladores y minoritarios.
- En 2000 se emitió la “Ley de Opas y Gobierno Corporativos” la cual buscaba regular el mercado de capitales. Entre los aspectos más importantes de esta ley se menciona:
 - La igualdad de derechos de los tenedores de ADRs con inversionistas locales.
 - Regulación de ofertas públicas.
 - Creación de comités de auditoría.
 - Mejoramiento de la calidad en la entrega de información al mercado y los accionistas.
- A partir de este año se crearon nuevas reformas y gracias a esto en 2010, según un estudio realizado por la red de Institutos de Gobierno Corporativo en Latinoamérica (IGCLA) Chile alcanzó el mejor nivel de protección a los accionistas minoritarios de su historia.
- Además desde el 2010 Chile forma parte de uno de los Organismos de Control de Gobierno Corporativo más importantes a nivel mundial, la OCDE.

- Los lineamientos que Chile utiliza para el control y buen manejo del Gobierno Corporativo son los presentados por la OCDE en 2004.

2.4.2.5. Colombia

- En 1999 la Confederación de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS) y Centro Internacional para la Empresa Privada crearon un programa de Gobierno Corporativo.
- En 2001, se emitió la ley 275 la cual ponía como principal requisito el Gobierno Corporativo a empresas que deseen tener como inversionistas a los Fondos de Pensiones y Cesantías.
- En 2005, una nueva ley (964) incluyó la protección a inversionistas, aspectos relacionados a las juntas directivas.
- El punto de referencia del Gobierno en Colombia es el “Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia” o “Código País” creado en 2007. El Código País es una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para emisores del sector real y financiero, creada en consenso por un grupo de trabajo que incluyó representaciones de inversionistas, emisores, proveedores de infraestructura y supervisores.

- Según el Informe de Competitividad Global 2008-2009, publicado por el World Economic Forum, Colombia se ubicó en los puestos 73, 68, 77 y 64 en temas de cómo protección a los derechos de propiedad, comportamiento ético de las firmas, fortaleza de los estándares de auditoría y contabilidad, eficiencia del directorio y protección a los accionistas minoritarios respectivamente.

2.4.2.6. México

- Según un estudio realizado por la red de Institutos de Gobierno Corporativo en Latinoamérica (IGCLA) en México, el Gobierno Corporativo ha ido desarrollándose al mismo ritmo que el mercado de valores ya que las empresas que cotizan en la bolsa del país están obligadas a cumplir con ciertos aspectos de gobierno corporativo comprendidos en la nueva Ley del Mercado de Valores que entró en vigor en 2005.
- Las prácticas de Gobierno Corporativo en México se han visto estimuladas por varias razones.

2.4.2.7. Perú

- Los principios de la OCDE, son el punto de referencia para la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Perú.
- En 2002 mediante una resolución encabezada por la CONASEV, se adoptan los principios de la OCDE en las empresas de Perú.
- En Perú la adhesión de las empresas a los principios de la OCDE es voluntaria. Aunque las empresas Emisoras de Valores inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores están obligadas a presentar información sobre el cumplimiento de los Principios de Buen Gobierno Corporativo.
- Según un estudio realizado por la red de Institutos de Gobierno Corporativo en Latinoamérica (IGCLA), en 2009 el 29% de empresas que presentaron esta información mostraron una mejorar en el desarrollo de sus actividades.

2.5. ENTORNO ECUATORIANO

2.5.1. Ámbito Ecuatoriano

El Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC) expone que en Ecuador la promoción y difusión de las prácticas de gobierno corporativo ha sido ejecutada desde el año 2004 por la Bolsa de Valores de Quito, con el apoyo de varios organismos internacionales, entre los que debemos destacar al Banco de Desarrollo de América Latina CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, CIPE, Confecámaras de Colombia, International Finance Corporation IFC, el Foro Global de Gobierno Corporativo, la Red Latinoamericana de Institutos de Gobierno Corporativo ICGLA, la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo y la OCDE.

De igual forma la IEGC señala que en abril del año 2005 CAF divulgó el documento llamado: “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”, incorporando 51 recomendaciones para diferentes tipos de empresa. La Bolsa de Valores de Quito fue la entidad nacional seleccionada por CAF, para participar en la discusión regional que antecedió al documento.

Después de varios años de llevar adelante un importante número de programas de sensibilización y capacitación, llega el momento de la creación del Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa IEGC.

Según un estudio realizado por la Bolsa de Valores Quito y el Banco Interamericano de Desarrollo (año 2012), cerca del 70% de las empresas ecuatorianas no llega a la segunda generación, el 15% llega a la tercera generación y tan solo el 4% llega a la cuarta generación. Esto repercute directamente en el empleo, el intercambio y la generación de riqueza, contribuyendo que el país no logre un desarrollo adecuado.

En 2005, se puso en marcha un proyecto de Gobierno Corporativo en el que estaban participando varios organismos de control como la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías, Bolsa de Valores Quito, Guayaquil, BID, empresas públicas, bancos e instituciones de educación superior. En este proyecto se adoptó el Código Andino de Gobierno Corporativo.

A raíz de este proyecto y gracias a las iniciativas de la Bolsa de Valores Quito junto con el Bando Internacional de Desarrollo (BID), muchas empresas han empezado a considerar al Gobierno Corporativo como parte fundamental de las empresas.

Aunque lastimosamente la cantidad de empresas que aplican un gobierno Corporativo responsable, aún existen muchas empresas que no han considerado la importancia de esta estrategia y por otro lado la falta de apoyo por parte del Gobierno es otro obstáculo que se debe enfrentar.

3. ENFOQUE DE GOBIERNO CORPORATIVO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTOCOLLAO

Con la implementación o análisis de esta innovadora estrategia se busca hacer realidad el anhelo de una sociedad más justa y equitativa, reemplazando paradigmas institucionales por principios organizacionales enmarcados en los fundamentos del cooperativismo y los seis principios de la OCDE en donde se busca la transparencia, equidad y responsabilidad por parte de los accionistas y dirigentes de la COAC Cotocollao.

Lo que se busca principalmente con la implementación y análisis del Gobierno Corporativo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao es generar valor para los accionistas y directivos de esta organización, ya que son estos quienes invierten y arriesgan activos tangibles e intangibles para obtener ganancias, es decir, que estas sean cien por ciento transparentes y que representen beneficios a largo plazo.

Adicionalmente, los constantes cambios económicos y políticos por los que la economía del país está atravesando generan dudas y desequilibrios al sector económico al que la cooperativa pertenece. Es por esto que uno de los principios de OCDE hace referencia a

que las empresas deben adaptarse a los marcos legales y políticos de los países en donde las instituciones desarrollan sus actividades. Con esto, se espera que la cooperativa tenga una estructura flexible y adaptable para que los cambios que se avecinan no afecten el desarrollo de la Cooperativa. Toda organización procura formular estrategias competitivas que le aseguren la sustentabilidad y viabilidad financiera como empresa en marcha, de allí que administrar los riesgos que se asumen es el reto más importante.

Como se ha mencionado en los anteriores acápite, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao tiene gran trayectoria en el sector cooperativista y se ha venido adaptando a los cambios que se han presentado en el transcurso de los tiempo, es por esto que dentro de la Cooperativa existen varios puntos y principios del Gobierno Corporativos que los han venido implementando pero el principal problema que se presenta con esto es la falta de conexión y seguimiento de los principios.

Sin embargo, se entiende que no solo la aplicación de uno de los principios de la OCDE es la respuesta para generar mejores beneficios y estabilidad dentro de la Cooperativa; la respuesta está en analizar a todos los participantes que intervienen en el Gobierno Corporativo y las área que se manejan dentro de la institución.

Es por esto que se cree conveniente que la Cooperativa Cotocollao adopte este tipo de normas o principios para que la organización refleje una mayor transparencia en la toma de

decisiones y genere mayor confianza entre los clientes internos y externos. Además, en el país el sector cooperativista está tomando gran importancia en el desarrollo económico del país y se cree que es mejor momento para generar una ventaja competitiva entre el gran número de cooperativas de ahorro y crédito que existen en el país.

3.1. SITUACIÓN ACTUAL

Dentro de este capítulo se analizará cómo se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao frente a los principios de la OCDE, los cuales son los estándares que se espera que la cooperativa adopte. Además se analizará cuáles son los avances o cambios que la cooperativa ha realizado para poder adaptar y acoplar los principios de la OCDE dentro de la institución.

A pesar de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda., cuenta con una gran experiencia en el mercado existen varios factores y puntos clave dentro de la organización que necesitan ser analizados para mejorar el funcionamiento de la administración de la Cooperativa.

Pero para poder incorporar todos los principios de la OCDE es importante tomar en cuenta factores que ayudan a mejorar las prácticas del Gobierno Corporativo dentro de

la Cooperativa. Estas herramientas deben ser consideradas dentro del plano nacional y deben ser emparejadas y analizadas para que la cooperativa genere una gestión sustentable para los cambios que se presentan en el país.

Es así que con la implementación de principios de Gobierno Corporativo en la Cooperativa Cotocollao va a permitir que exista mayor confianza en la administración de la institución y que los procesos sean más claros y eficientes a vista de los clientes internos y externos.

En el mundo existen varias propuestas de principios o medidas que se deben aplicar para implementar el Gobierno Corporativo en una empresa pero para la Cooperativa Cotocollao se creen conveniente que se apliquen los principios establecidos por la OCDE los cuales son principios aceptados internacionalmente.

3.1.1. Principios de la OCDE

Como se ha mencionado en los anteriores capítulos existen varios principios, normas y metodologías que las empresas pueden utilizar para aplicar la estrategia de Gobierno Corporativo, pero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao se cree conveniente la aplicación de los principios de la

OCDE ya que a diferencia de otros modelos o principios este es más completo y agrupa en cada principios los temas más relacionados. A continuación se presenta la situación de la Cooperativa frente a estos principios, es decir se estable como se encuentra la Cooperativa frente a estos principios.

| PRINCIPIO | SITUACIÓN ACTUAL EN LA COAC COTOCOLLAO |
|--|--|
| Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo | <p>En Ecuador no se ha explotado la estrategia de Gobierno Corporativo, por lo que hay muy pocos organismos que enfocan sus esfuerzos a controlar estas políticas, La ventaja con la cuenta la Cooperativa es que se encontraba bajo el control de las Superintendencia de Bancos y Seguros (Organismo que cuenta con una ley de Gobierno Corporativo) lo que da como resultado que la Cooperativa tenga algunas bases que exige sobre el Gobierno Corporativo en Ecuador.</p> <p>Por estas razones se puede decir que frente a este principio la Cooperativa no puede garantizar un marco eficaz para el Gobierno Corporativo. Es importante aclarar que esto se debe a las pocas leyes que existen en el país.</p> |
| Los derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad | La COAC Cotocollao no cuenta con un documento que detalle las principales funciones, derechos y responsabilidades con las que cuentan los socios. |

| PRINCIPIO | SITUACIÓN ACTUAL EN LA COAC COTOCOLLAO |
|---|--|
| Tratamiento Equitativo de los Accionistas | En cuanto al trato equitativo de los accionistas, la Cooperativa al ser una institución relativamente pequeña no ha definido un conjunto de reglas o estándares a seguir para brindar a los socios un trato equitativo. En la actualidad, la falta de este tipo de lineamientos ha ocasionado que en la Cooperativa existan casos de corrupción ocasionados principalmente por quienes contralan la gestión de la Cooperativa. |
| El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito de Gobierno Corporativo | Aunque se encuentran claramente definidos los protagonistas del Gobierno Corporativo, sus funciones y actividades que deben ser realizado por esto no se encuentra bien limitados, esto ocasiona que las decisiones y la información no sea manejada de manera correcta y por las personas adecuadas. |
| Divulgación de Datos y Transparencia | La información relevante de la Cooperativa es socializada únicamente por las personas más cercanas a los directores y un grupo cerrado de personas. Por otro lado, la información que se comparte con la organización y pequeños socios es muy reducida y no se encuentra tan detallada. |
| Las Responsabilidades del Consejo | El Consejo tiene un alto grado de responsabilidad en la Cooperativa, pero el principal problema es la falta de delegación e involucramiento de otras áreas u grupos responsables del funcionamiento de la Cooperativa. |

Elaborado por: Adriana Argüello

3.1.2. Estructura Organizacional

La Estructura organizativa y administrativa que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda., se vienen consolidando en función de la dinámica de trabajo, crecimiento y objetivos trazados por la institución. Respecto a la gobernabilidad de la Cooperativa, los órganos directivos y funcionarios tienen un buen equilibrio entre la mentalidad empresarial y el papel social que cumple la cooperativa, específicamente en la dotación de servicios financieros eficientes para la población del cantón Quito.

Alta Gerencia

Alta Gerencia o Gerencia General, es el representante legal y administrador general de la Cooperativa, nombrado sin sujeción de plazo. Ejecuta las resoluciones de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.

La Asamblea General de Accionistas

La asamblea de accionistas de la Cooperativa está conformada por 40 representantes principales y 40 representantes suplentes, los mismos que son elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios pertenecientes a cada serie numérica que estará dada por el número total de socios de matriz y agencia y por el número de representantes a elegir, los representantes son elegidos para dos años y podrán ser reelegidos por una sola vez para el periodo siguiente. Luego de transcurrido un periodo, podrán ser reelegidos nuevamente.

Máxima autoridad interna de la Cooperativa, sus decisiones son obligatorias para todos los socios y organismos de administración y control. Tienen la atribución de:

- Conocer y resolver las reformas del Estatuto Social.
- Acordar la disolución liquidación voluntaria o fusión de la cooperativa.
- Conocer el Plan Estratégico, operativo y presupuesto de la Cooperativa.
- Conocer y resolver sobre la distribución de los excedentes.

- Nombrar y renombrar a los vocales del Consejo de Administración, designar al Auditor externo e interno.
- Aprobar el Reglamento de Elecciones.
- Acordar el monto obligatorio de Certificados de aportación.
- Remover a los miembros de la Asamblea General, pedir cuentas al Consejo de Administración y gerente general cuando lo considere necesario.
- Autorizar la adquisición de muebles, inmuebles, reglamentar el pago de dietas y viáticos para el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración

El Consejo Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda., es el organismo encargado de programar, planificar, coordinar, evaluar y gestionar todas las actividades de la institución, en nombre y representación de la Asamblea General de Socios, realizan sus funciones en el marco de la Leyes vigentes en el Estatuto, Reglamento, manuales operativos y más normas vigentes.

Es el organismo directivo y está integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes, que duran tres años en funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. Actualmente está conformado por:

- Dr. Luis Rivadeneira Játiva

Presidente

- Sr. Stalin Muñoz Hidalgo

Vicepresidente

- Lic. Ángel García Balseca

Secretario

- Dr. Marco Román Ramos

Vocal Principal

- Sr. Fabián Villalobos

Vocal Principal

- Lic. Fernando Corella

Vocal Suplente

Este grupo de cinco personas tienen las siguientes atribuciones:

- Dictar los reglamentos internos, orgánicos funcionales de crédito y las demás normas internas.
- Aprobar el Plan Estratégico, Operativo y presupuesto.
- Aprobar y revisar anualmente las estrategias de negocios y las principales políticas de la entidad.
- Conocer y aprobar esquemas de administración que incluya procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes a su negocio.
- Presentar para conocimiento y resolución de la Asamblea General los estados financieros y el informe de labores del Directorio.
- Nombrar y renombrar gerente general y determinar su remuneración, pedir cuentas al gerente general cuando lo consideren necesario.
- Designar la firma calificadora de riesgos.
- Fijar el monto de la protección que debe adquirir la cooperativa ante sus riesgos de operación.

- Conocer los informes que presenta el Gerente General y Comité de Riesgos.

El Consejo de Administración en conjunto con la Gerencia General se encuentra en un proceso de mejoramiento del Buen Gobierno Corporativo, el mismo que ha considerado los siguientes aspectos:

- Armonizar efectivamente los principios y prácticas del Bueno Gobierno Corporativo en todas las áreas administrativas y operativas de la institución.
- Instrumentar herramientas que permitan mejorar el seguimiento de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo que aseguren eficiencia y resultados positivos de la Gestión.
- Asegurar el cumplimiento de los enunciados en la misión y visión propuestos por la Cooperativa, para que se cumplan con eficiencia y eficacia para garantizar la permanencia de la institución a largo plazo.
- Mantener una adecuada relación con el organismo de control externo e interno, manteniendo información oportuna y transparente.
- Optimizar los resultados del giro del negocio para mejorar la calificación de activos de riesgo, lo que nos permitirá tener acceso a

recursos externos y desarrollar nuevos productos de bienestar de los socios.

Con los esfuerzos y propuestas que tanto el Consejo de Administración y la Gerencia General se espera que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda., garantice el manejo adecuado transparente y responsable de los recursos, facilitar medir el logro de los objetivos propuestos en el corto y mediano plazo. Adicionalmente, proteger de forma equilibrada los intereses de los diferentes grupos primarios de la organización.

En resumen, es un conjunto de estándares mínimos adoptados por una sociedad con el fin de garantizar una adecuada administración, el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la junta directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés.

3.1.3. Balance Social

Los principales puntos a tomar en cuenta para analizar el Gobierno Corporativo dentro de la Cooperativa y que estén relacionados con el balance social son los principios del Pacto Global y las metas u objetivos del milenio.

Lo que la cooperativa busca con el análisis y la implementación de los principios del Pacto global y objetivos del milenio es permitir que la organización mantenga una estructura flexible que permita la aplicación de los principios de la OCDE.

3.1.3.1. Objetivos del Milenio

Trabajar paralelamente con el Gobierno Corporativo y los objetivos del Milenio permitirán que la cooperativa tenga también un enfoque social y que la aplicación de los principios de la OCDE permita a la cooperativa trabajar a la par con los accionistas y los clientes internos y externos de la cooperativa.

A continuación se presentan las actividades que la cooperativa está realizando para poder cumplir y alcanzar estos objetivos y enfocarlos con el Gobierno Corporativo.

Erradicación de la pobreza extrema y el hambre

La COAC Cotocollao mejora las condiciones de vida de personas de escasos recursos mediante el crédito del BDH jóvenes emprendedores y microcréditos.

Acceso universal a la educación primaria

Incrementar la educación mediante becar estudiantes para socios, medallas para estudiantes destacados de zonas urbanas populares, brindar servicio de internet gratuito para fortalecer la educación y el acceso a la tecnología.

Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer

Fomentar la equidad de género con igualdad de oportunidades al talento humano, proveedores socias y socios.

Reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna

Los socios de sexo femenino menores de edad tienen acceso a atención médica y dental con medicina gratuita.

Combatir el VIH Sida, paludismo y otras enfermedades

La COAC Cotocollao tiene programas preventivos a cargo de los médicos que brindan atención médica en la institución.

Garantizar el sustento del medio ambiente

Incorporar los principios de desarrollo sostenible en las políticas y programas institucionales, evitando el desperdicio de recursos en cada actividad que la institución realiza.

Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Ampliar, desarrollar y mejorar sistemas comerciales y financieros abiertos para así globalizar y facilitar los canales de acceso al crédito de grupos vulnerables.

3.1.3.2. Principios del Pacto Global

Otra herramienta importante que se considerará dentro de la Cooperativa Cotocollao para la implementación de los principios de la OCDE son

los principios del Pacto Global. Con estos principios lo que se busca es que la cooperativa enfrente el proceso de Globalización con una mirada social. Es decir, que la alta gerencia tome sus decisiones enfocándose no solo en generar el máximo beneficios a la cooperativa sino que busque un alto beneficio junto con el bienestar social de la sociedad.

Las actividades que la cooperativa realiza para poder cumplir con cada uno de los principios del Pacto global son las siguientes:

Principio N° 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos: En el Código de Ética y Conducta contempla el respeto a los derechos humanos y a la dignidad de la persona por lo que es nuestro deber e interés cumplir en todos los ámbitos que tiene injerencia la institución.

Principio N° 2: No ser cómplice de abusos de los derechos: Es prioridad de la Institución respetar y hacer respetar los derechos de todas y todos los stakeholders.

Principio N° 3: Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva: Uno de los principios que sustenta el cooperativismo es “Libre acceso y adhesión voluntaria” lo que enmarca el diario accionar de la Cooperativa.

Principio N° 4: Eliminar el trabajo forzoso: el trabajo que realizan los colaboradores de la cooperativa está de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo, procurando que se desarrolle en un ambiente adecuado excluyendo radicalmente el trabajo forzoso y obligatorio.

Principio N° 5: Abolir cualquier forma de trabajo infantil: La COAC Cotocollao está comprometida con eliminar el trabajo infantil, lo que contempla en el código de Ética y Conducta.

Principio N° 6: Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación: La Cooperativa Cotocollao procura generar un ambiente donde prevalezca el respeto al principio de igualdad de trato de las personas, independientemente de su origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, en el acceso al empleo y a la ocupación, la promoción y la formación profesional, las

condiciones de empleo, de ocupación y la pertenencia a determinadas organizaciones.

Principio N° 7: Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales: A partir del empoderamiento del Talento Humano en políticas enmarcadas en la Responsabilidad Social Empresarial la institución pretende cuidar y mantener el medio ambiente en todo su accionar.

Principio N° 8: Promover mayor responsabilidad medioambiental: La Cooperativa Cotocollao pretende concienciar al personal y a niños de escuelas del sector en la importancia del respeto y cuidado al medio ambiente procurando generar un efecto multiplicador en cada uno de sus hogares.

Principio N° 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente: La Cooperativa Cotocollao pretende capacitar al talento humano y proveedores sobre prácticas de reciclaje y cuidado del medio ambiente.

Principio N° 10: Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad: Los principios organizaciones: honestidad, responsabilidad, transparencia, seguridad, trabajo en equipo, eficiencia, generación de valor, puntualidad pilares fundamentales del trabajo diario de la cooperativa, mismo que contemplan las políticas, proceso y procedimientos de la institución.

3.1.3.3. Código de Ética

La Cooperativa Cotocollao mantiene como elemento fundamental de su accionar el cumplimiento con la Ética y la Moral en los distintos ámbitos de las relaciones con los diferentes grupos de interés como son los socios y/o clientes, proveedores, la comunidad, el medio ambiente y el entorno en general.

Para lo cual se cuenta con el Manual de Ética y Conducta que constituye una herramienta fundamental basada en principios cooperativistas, sólidos a los cuales se debe encaminar el accionar de todo el personal generando una imagen institucional confiable y eficiente.

El Manual de Ética y Conducta trata los deberes y obligaciones de los empleados; quienes deben demostrar buena conducta, respecto a sus superiores, compañerismo actuar con responsabilidad satisfaciendo las necesidades de clientes internos y externos generando un ambiente institucional adecuado.

A partir del mes de noviembre del 2012, la Cooperativa Cotocollao inicio la revisión, actualización, ampliación e inclusión de los principios de Responsabilidad Social Empresarial en el Manual de Ética y Conducta para concluir con el Código de Ética y Conducta.

Con estos antecedentes se pretende que el Código de Ética y Conducta más que un enunciado constituya una guía práctica que permita a los actuales y futuros directivos, funcionarios y empleados conocer los principios de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, creando una cultura ética, honesta, moral equitativa y transparente.

3.2. PRINCIPALES BENEFICIOS

Todo cambio que se realice dentro de una organización va a generar cambios y es lo que se espera al aplicar los principios de la OCDE. Con la implementación de los seis principios de la OCDE la cooperativa mantendrá una comunicación más fluida entre la alta gerencia, se protegerá a los accionistas y se ofrecerá un trato justo e igualitario tanto para accionistas minoritarios como grandes accionistas. Pero con estos principios también se espera beneficios en áreas como:

3.2.1. Estratégico: Toma de Decisiones

Uno de los principales beneficios que viene de la mano del Gobierno Corporativo y la aplicación de los principios de la OCDE es ampliar la visión de los planes estratégicos que Cooperativa crea. Además, la toma de decisiones se vuelve más imparcial y se deja de lado los intereses propios de los socios y accionistas y también se evita que los intereses de los principales actores del Gobierno Corporativo.

3.2.2. Financiero

En cuanto a lo financiero los beneficios que se obtendrían por la aplicación de un manual de Gobierno Corporativo y los principios de la OCDE en la Cooperativa se resumen a un mejor manejo de los fondos que la institución obtiene por el giro del negocio. Es decir, la toma de decisiones con respecto a las inversiones y utilización de los beneficios obtenidos serían analizados de manera imparcial.

Con lo expuesto anteriormente se entiende que los socios utilizaran los recursos de la cooperativa en inversiones seguras y que no comprometan negocios complementarios o que tengan alguna relación directa con los dueños y socios de la cooperativa.

Adicionalmente, proponer políticas generales de prevención de lavado de activos; poner a prueba el manual de control interno sobre prevención, revisión, análisis. Así como prestar efectivo de manera eficiente y de manera oportuna son otros beneficios que mejorarán la estructura financiera de la Cooperativa Cotocollao.

Algo importante que se debe mencionar dentro de los beneficios financieros es que los recursos de los clientes estarán a salvo y se los utilizará de manera responsable sin tener de por medio intereses personales de los altos funcionarios.

3.2.3. Operaciones

Constituir un elemento de apoyo a la Dirección y Administración de la Cooperativa, proponer directrices aplicables a toda la Cooperativa en materia de Gobierno Corporativo, dar continuidad a las estrategias institucionales establecidas, fomentar la cooperación entre áreas, unidades y oficinas de la Cooperativa en temas relacionados con la mejora continua, calidad y productividad.

4. APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Después de analizar cuál es la situación actual de la Cooperativa Cotocollao y cuáles son las herramientas que se encuentra implementando para facilitar la aplicación de los seis principios de la OCDE para crear una cultura de Gobierno Corporativo dentro de la Cooperativa es importante mencionar que es lo que la cooperativa debe realizar para cumplir con estos seis principios.

4.1. PRINCIPIOS DE LA OCDE

En el mundo existen varias organizaciones y grupos que han creado sus lineamientos, normas o principios de Gobierno Corporativo. Este trabajo propone que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao se rija a los principios establecidos por la OCDE ya que se considera que estos seis principios resumen las necesidades de la empresa para contar con una estructura sólida y confiable.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotacollao cuenta con una estructura organizacional muy fuerte y ha implementado ciertos conceptos del gobierno corporativo que se han mencionado en el presente trabajo pero ciertamente existen varios puntos que no se han tratado y que con la implementación de los seis principios establecidos por la OCDE se espera cubrir al cien porcientos las normas de Gobierno Corporativo.

Además, se presenta la postura actual y la propuesta frente a los seis principios que la OCDE considera necesarios para que se implemente el Gobierno Corporativo dentro de una organización sean acertado y oportuno.

4.1.1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo en Ecuador no es un tema que se considera importante en el desarrollo de las actividades de las empresas pero existen organismos que promocionan y fomentan la aplicación de prácticas de gobierno Corporativo para que las empresas apliquen esta nueva manera de administrar. Un proyecto ejecutado en Ecuador desde agosto de 2006 – abril de 2011 con el Auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo tomó a empresas con diferentes actividades y se implementaron prácticas de Gobierno Corporativo. La tabla No. 10 muestra las empresas que formaron parte de este proyecto.

Tabla No. 10: Empresas Ecuatorianas en Proyecto de Gobierno**Corporativo IDB**

| QUITO | AMBATO | IBARRA |
|-----------------------------|-------------------------|----------|
| Continental de Predios S.A. | Cooperativa de Ahorro y | Reproavi |
| Equipos Predios Cía. Ltda. | Crédito el Sagrario | Floralp |
| Constructora Río Amarillo | | |
| Azucarera Valdez | | |
| Extraper S.A. | | |
| Industrias Unidas | | |
| Juan Marcet | | |
| Cervecería Nacional | | |
| Econelectric S.A. | | |

Fuente: <http://www.gobiernocorporativo.com.ec>

Elaboración: Lic. Cristina A. Santillan Q.

Entre los organismos que impulsan la aplicación de prácticas de Gobierno Corporativo se puede encontrar la Bolsa de Valores Quito-Guayaquil, El Banco de Desarrollo de América Latina CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo BID y la Superintendencia de Bancos que son organismos que desarrollan proyectos, ofrecen capacitaciones y en el caso de la Superintendencia de Bancos controla el desarrollo y la aplicación de estas prácticas de Gobierno Corporativo.

Entre estos organismos la CAF y el BID son instituciones que brindan apoyo internacional y permiten que existan relaciones internacionales entre otras empresas que se encuentran aplicando prácticas de Buen Gobierno Corporativo, es decir se comparten experiencias que a futuro pueden ser implementadas o mejoradas en la Cooperativa Cotocollao.

En este punto es importante mencionar que aunque las Cooperativas se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria este organismo no ha desarrollado ninguna ley que dictamine normas o estándares a seguir cuando se aplican prácticas de Gobierno Corporativo en las cooperativas. Siendo este un tema de gran sensibilidad y mucho más al tratarse de empresas que en su mayoría son de carácter familiar que pueden generar muchos conflictos por intereses propios.

Por lo mencionado anteriormente se cree que la mejor manera de controlar las prácticas de Bueno Gobierno Corporativo dentro de la cooperativa es a través de la Resolución No. JB – 2013-2392 (Anexo 6) emitida por la Junta Bancaria de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Siendo este el sustento legal.

4.1.1.1. Normas que Regulan el Gobierno Corporativo en Ecuador

Adicionalmente, en el país existen otras bases legales que tienen una estrecha relación con el gobierno corporativo por lo que se recomienda que además de cumplir con la resolución emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros la cooperativa debe cumplir con los siguientes artículos y extractos legales:

Según la Constitución Política del Ecuador las leyes que amparan o buscan un buen Gobierno Corporativo son:

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

Art. 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Art. 339.- El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales. La inversión extranjera directa será complementaria a la nacional, estará sujeta a un estricto respeto del marco jurídico y de las regulaciones nacionales, a la aplicación de los derechos y se orientará según las necesidades y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los diversos planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados. La inversión pública se dirigirá a cumplir los objetivos del régimen de desarrollo que la Constitución consagra, y se enmarcará en los planes de desarrollo nacional y locales, y en los correspondientes planes de inversión.

En cuanto a leyes que van de la mano con un buen gobierno corporativo encontramos:

- Ley de Compañías de 1999.
- Ley reformativa de la Ley de Compañías del 2009.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Ley del Mercado de Valores
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.
2011
- Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera. 2008

Códigos y codificaciones:

- Código Civil
- Código de Comercio
- Codificación de la Ley de Mercado de Valores 2006.
- Codificación de la Ley General de instituciones del Sistema
Financiero 2001.

4.1.2. Los derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

A. Tal como se menciona el segundo principio de OCDE los accionistas contarán con sus derechos fundamentales como son:

- Registro de la propiedad de las acciones.
- Transferencia de acciones.
- Obtener información relevante de situación de la cooperativa de manera periódica.
- Formar parte de las juntas generales de accionistas y ejercer libremente el derecho al voto.
- Potestad de elegir y revocar a los miembros del consejo.
- Participar en los beneficios que la cooperativa genere.

B. Los accionistas deben formar parte de las decisiones que afecten la estructura o el rumbo de la cooperativa y de igual forma se les debe informar oportunamente de dichas decisiones. Según el Segundo principio de la OCDE los accionistas deben formar parte de decisiones de carácter:

- Cambios en los estatutos
- Autorización de emisión de nuevas acciones.

- Transacciones extraordinarias.

C. Los accionistas deben tener una participación activa dentro de las juntas de accionistas. Según el segundo principio de la OCDE los accionistas:

- Deberán ser informados de manera oportuna y con antelación de los eventos que se lleven a cabo dentro de la cooperativa.
- Deberán tener una relación directa con los consejos en donde se podrán plantear preguntas e inquietudes sobre las actividades que se encuentran a su cargo.
- Los accionistas deben estar al momento de la elección de nuevas autoridades de consejos, socios, accionistas u otras decisiones que afecten directamente las actividades del Gobierno Corporativo dentro de la cooperativa.
- El voto será personal o tendrán la oportunidad de delegar a alguien de su confianza para ejercer con el voto.

D. Cualquier afectación al capital de la cooperativa debe ser informado a todos los accionistas con todos los detalles y manera oportuna.

E. Los accionistas pueden consultarse sobre temas que afecten directamente sus derechos fundamentales como accionistas dentro de la cooperativa.

Para dar cumplimiento con este principio la cooperativa deberá presentar informes mensuales sobre cualquier cambio en la estructura y la propiedad de los accionistas. Además, se deberá llevar ayudas memorias de todas las reuniones que se lleven a cabo en donde se registrará todos los temas tratados; esta información deberá ser difundida de manera oportuna a todos los interesados y debe estar disponible para los accionistas y quienes integran los consejos, alta gerencia y responsables administrativos.

Lo más recomendable es tener un archivo compartido de toda esta información relevante.

4.1.3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

A. El principal objetivo que se busca en la Cooperativa es que no exista ningún favoritismo por ningún accionista y que todos sean tratados por igual sin importar el parentesco o el valor por acción que posea cada uno y según la OCDE:

- Todos los accionistas se les otorgarán los mismos derechos.

- Los accionistas minoristas deben ser defendidos frente a cualquier acto de abuso de poder o interés propio de los accionistas con poder de control.
- Los procesos y procedimientos en las juntas de accionistas o consejos debe sobresalir el trato equitativo para todos los accionistas.

B. No puede existir el uso de información privilegiada ni operaciones para enriquecimiento propio o para un grupo en específico.

C. La información de cual tipo debe ser transmitida a todos los accionistas.

Este principio busca principalmente que tanto los accionistas minoritarios como los grandes accionistas tengan el mismo trato al momento de ofrecer información y frente a la toma de decisiones. Lo que la cooperativa debe realizara para que este principio se cumpla es:

- Ofrecer la información a todos los accionistas en el mismo momento.
- Contar con un registro de todas las reuniones realizadas y ayudas memorias con la información que se trató en ellas.
- Evitar reuniones fuera de los consejos y en caso de que esto ocurra que se cree una sanción o que se abra una investigación.
- Que toda la información sea tratada por todos los accionistas.

4.1.4. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito de Gobierno Corporativo

El cuarto principio del Gobierno Corporativo se refiere a la participación de los empleados y todos quienes se encuentran en la parte operativa de la Cooperativa. Dentro del Gobierno Corporativo es importante tomar en cuenta los derechos e intereses de este grupo de trabajo.

Dentro de la Cooperativa lo que se busca es que los empleados también tengan voz dentro de la toma de decisiones en la Cooperativa por lo que dentro de los Consejos Directivos los empleados y trabajadores tendrán un voto y podrán formar parte del rumbo de la Cooperativa.

Además, las asociaciones y comités de trabajo son permitidos dentro de la Cooperativa y a través de un representante que estos elijan todas sus dudas, quejas y sugerencias serán escuchadas en el consejo y se las tomará en cuenta para de esta manera evitar que las decisiones tomadas por los accionistas y directivos afecten el bienestar de las de sus trabajadores.

En cuanto a la información, se les entregará la misma que se maneja dentro del los directivos y accionistas resumiendo cuentas y valores que pueden ser muy

sensibles a exponer de manera pública; pero esta información será transparente y mostrará la situación real de la Cooperativa a los empleados y todos los interesados dentro de la Cooperativa.

Finalmente, con participación de los trabajadores dentro de los comités y juntas directivas se obtendrá imparcialidad y en caso de que existan conflictos de interés es el voto de los trabajadores el que permitirá tomar una decisión final.

4.1.5. Divulgación de Datos y Transparencia

Como se mencionó anteriormente el único documento que regula las prácticas de buen gobierno corporativo dentro del país es la Superintendencia de Bancos y Seguros dentro de la resolución No. JB-2013-2392, artículo 5 sección 5.2 Transparencia, en donde se resuelve que la información debe ser presentada a todos los usuarios financieros acerca de los productos, servicios y costos de los mismos.

Por lo que Cooperativa Cotocollao deberá difundir la información contable y financiera de forma fidedigna, resguardando la información de los clientes y no utilizarla para beneficios personal.

Esta información deberá ser tratada con carácter confidencial por parte de los accionistas y no podrá ser difundida a terceros. De igual forma se deberá presentar los resultados de cumplimientos de metas y objetivos de manera clara y resumida. Y siguiendo los principios de la OCDE la información deberá incluir:

- Resultados financieros.
- Objetivos de la cooperativa.
- Titularidad de las acciones y derechos de voto.
- Política de remuneración aplicada a los miembros de los consejos y directivos de la Cooperativa.
- Factores de riesgos previsibles.
- Cuestiones relativas a empleados o de partes interesadas.

4.1.6. Las Responsabilidades del Consejo

Finalmente, el sexto principio del Gobierno Corporativo son las responsabilidades del Consejo las cuáles serán siempre velar por el bienestar igualitario de todos los accionistas e interesados dentro de la Cooperativa.

Para esto la principal actividad que la Cooperativa debe realizar es elaborar altos estándares que los aspirantes deberán cumplir antes de llegar formar parte del Consejo. Entre estos principios se mencionan los siguientes:

- Nivel académico de cuarto nivel.
- Experiencia de tres años en puestos de alta jerarquía.
- Alto nivel ético.
- No haber estado involucrados en escándalos financieros.

Además, dentro de la Cooperativa el Consejo deberá actuar activamente en actividades tales como la elaboración de presupuestos, planes anuales, objetivos, planes de contingencia, entre otros, es decir el papel y la responsabilidad del consejo dentro de la Cooperativa es alto y deberá ser tomado con mucha seriedad. Es por esto que la Cooperativa realizará una elección intensa y a conciencia; realizando los procesos de selección muy estrictos.

4.2. BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo son las que permiten que dentro de la Cooperativa exista armonía y transparencia en las operaciones, toma de decisiones e interacción entre los principales protagonistas del Gobierno Corporativo. Además nos permiten tener mayor control de si se están o no cumpliendo los principios de la OCDE. Para el caso de la cooperativa Cotocollao se debe considerar algunos puntos que se detallan a continuación entre los cuales tenemos la creación de comités, controles internos y externos de la administración y presentación de indicadores.

4.2.1. Comités en la Cooperativa

La creación de comités dentro de la cooperativa ayudarán a que el manejo de las actividades sea más fluido y que las decisiones sean tomadas de manera independiente y sin que intervengan intereses propios de los dueños y accionistas de la Cooperativa, además las disposiciones serán asignadas a las personas indicadas evitando pérdidas de tiempo en la asignación de tareas. La cooperativa Cotocollao considera que dentro de los comités que deben ser creados son los siguientes:

COMITÉ ALCO:

Objetivo del Comité: Proteger el margen financiero de la Cooperativa ante movimientos de tasa de interés, tipos de cambio o desfases de liquidez, velar que los activos improductivos no superen el porcentaje establecido en el plan estratégico, mediante la utilización de indicadores de alerta que permitan mitigar los riesgos de liquidez, crédito, mercado, operaciones y legal para de esta manera potenciar la generación de los resultados propuestos por la institución.

Integrantes: Presidente del consejo de Administración, Gerente General, Director Administrativo Financiero, Director de Riesgos, Director de Negocios y Jefe de Crédito.

COMITÉ DE CUMPLIMIENTO:

Objetivo del Comité: Proponer políticas generales de prevención de lavado de activos, aprueba el Manual de control interno sobre prevención, revisa, analiza y se pronuncia sobre cada uno de los puntos del informe de la oficial de cumplimiento así como prestar efectivo, eficiente y oportuno apoyo a la oficial de cumplimiento.

Integrantes: Cuenta con el representante legal o su delegado, un miembro del directorio del organismo que haga sus veces, el jefe de operaciones o su delegado, el jefe de crédito o su delegado, auditor interno, el oficial de cumplimiento y el asesor legal.

COMITÉ TECNOLÓGICO

Objetivo del Comité: En este grupo se permite desarrollar controles, monitoreo, toma de decisiones, creación de políticas y procedimientos para el buen funcionamiento y el constante mejoramiento de áreas de TI, asegurando la integridad de la información, el óptimo funcionamiento de equipos de computación, analizando las necesidades de la institución en su expansión en el mercado, tratando cada día de ser los mejores y prestar un servicio de calidad, teniendo una tecnología de punta de acuerdo a las necesidades de clientes y cumplimiento de estándares de calidad.

Integrantes: Gerente General, Director de Sistemas y Auditor Interno.

COMITÉ DE COMPRAS Y ADQUISICIONES

Objetivo del Comité: Aplicar los métodos según el manual de compras y adquisiciones para adjudicar al distribuidor, tomando en cuenta las cotizaciones.

Integrantes: Presidente, Gerente, Director Administrativo Financiero, Asistente Administrativo Financiero, RRHH.

COMITÉ INTEGRAL DE RIESGO

Objetivo del Comité: Diseñar y proponer políticas, sistemas y procedimientos para administrar prudentemente todos los riesgos financieros y mantenerlos

dentro de los límites definidos por la cooperativa como también por los entes de control.

Integrantes: Vocal del Consejo de Administración, Gerente General y Director de Riesgos.

COMITÉ DE CRÉDITO

Objetivo del Comité: Establecer criterios para definir los sujetos de créditos, aceptación de garantías, constitución de provisiones, calificación, recuperación y tolerancia de cartera vencida buscado siempre minimizar el riesgo crediticio.

Integrantes: Gerente General, Jefe de Crédito, Oficial de Crédito o Jefe de Agencia (Elegidos por el Comité de Administración)

COMITÉ DE AUDITORÍA

Objetivo del Comité: Unidad e asesoría y consulta del directorio, encargado de reportar respecto a la aplicación y funcionamiento de controles internos, coordinar y vigilar el cumplimiento de normas legales y reglamentarias, incrementar valor a través de análisis de procesos y exposición al riesgo, información financiera y operativa, así como promover transparencia, eficiencia y seguridad para la entidad.

Integrantes: El Comité de auditoría está integrado por tres miembros, uno de dos designado por el directorio de entre sus miembros y uno o dos no vinculados al órgano de gobierno designado igualmente por el directorio.

COMITÉ DE TALENTO HUMANO

Objetivo del Comité: Implementar normas enfocadas a mejorar la seguridad, y buscar métodos para promover y optimizar la salud del trabajador, así como encaminadas a mantener un medio ambiente sano y/o enfermedades asociadas a las condiciones laborales, implementando medidas de prevención y protección para el mejoramiento continuo en las actividades, para mejora la armonía entre el trabajador y las condiciones de trabajo.

Integrantes: Gerente General, Auditor Interno, Asesor Legal, Director Administrativo Financiero y representantes de los trabajadores.

COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Objetivo del Comité: Constituir un elemento de apoyo a la Dirección y Administración de la Cooperativa, proponer directrices aplicables a toda la Cooperativa en las estrategias institucionales establecidas, fomentar a cooperación entra la áreas, unidades y oficinas de la Cooperativa en temas relacionados con mejora continua de Responsabilidad Social, calidad y productividad.

Integrantes: Presidente del Comité, Gerente General, Dirección de: Riesgos, Negocios, Financiero Administrativo, Jefaturas de: Operaciones, Talento Humano y Auditor Interno.

COMITÉ DE INVERSIONES

Objetivo del Comité: Obtención de resultados financieros que permitan determinar el excedente y enfocarlos a vías de inversión.

Integrantes: Presidente, Gerente, Director Financiero, Asistente Financiero, Director de Riesgos.

COMITÉ DE ACTIVOS DE RIESGOS

Objetivo del Comité: Administrar y analizar la evolución de los activos de riesgo de la institución (Carter de Crédito, inversiones, Cuentas por Cobrar, otros activos) con la finalidad de determinar el nivel de provisiones requerido para protegerlos adecuadamente por incobrabilidad o de valor.

Integrantes: Consejo de Administración, Gerente General, Jefe de Crédito.

4.2.2. Órganos de Control

Como se ha mencionado en el presente trabajo desde el 2012 las cooperativas han pasado al control y supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria siendo este organismo de control el responsable de controlar las actividades de la Cooperativa. Dentro de este punto la ventaja con la que cuenta la Cooperativa es que por sus ingresos esta se encontraba bajo el

control de la Superintendencia de Bancos y Seguros siendo este la razón por la que no se vio afectada al momento de esta transición.

4.2.2.1. Control Interno

La Auditoría Tributaria es una parte importante en la aplicación de buenas prácticas del Gobierno Corporativo es así que dentro de la Cooperativa debe existir un gran control en esta área.

La auditoría interna es una actividad de asesoría independiente y objetiva, diseñada para agregar valor y asegurar la corrección de las operaciones de una institución. Ayuda al cumplimiento de los objetivos de una organización, brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, el control y los procesos organizacionales tanto actuales como futuros.

Según la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros en su artículo 11, Libro 1 la auditoria interna es una función independiente establecida dentro de la institución del sistema financiero para examinar y evaluar los sistemas de control interno,

incluyente controles sobre informes financieros. Quienes la desempeñan deberán mantener independencia y objetividad; así como la pericia y cuidado.

En la Cooperativa los trabajos programados para el ejercicio 2013, fueron elaborados a un esquema de desarrollo conceptual dirigido hacia la entidad, es decir, que además de las características específicas que conlleva el desarrollo de la actuación del auditor tales como: volumen, complejidad y riesgos, se ha dirigido la acción a la búsqueda del control de la legalidad, es decir, que los actos de la administración cumplan con las normas, disposiciones que regulan la marcha de la entidad.

Durante el 2013, las áreas sujetas a revisión de auditoría fueron; crédito, de cumplimiento financiero, contabilidad, riesgos, sistemas, exámenes que incluyeron el seguimiento a recomendaciones y observaciones, y monitoreo al avance del plan de implementación del riesgo operativo, en este último se definieron los temas objeto de evaluación teniendo en cuenta el alcance de los procedimientos asociados a cada proceso estratégico, productivo y de apoyo.

En cuanto a las evaluaciones efectuadas por la unidad a los diferentes componentes del plan, se debe indicar que se ha podido observar el cumplimiento e implementación de acciones de mejora intensificando su labor de supervisión sobre el sistema integral de riesgos.

Los informes pormenorizados de gestión, evaluación de cumplimiento y los resultados obtenidos deberán ser informados al directorio y a la entidad de control que en este caso es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

4.2.2.2. Control Externo

Con el objetivo de contar con una institución transparente y confiable con respecto a la información y a la actividad que mantiene, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao tiene contratado los servicios de Auditora en la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda., la cual realiza la revisión y análisis de la Cooperativa anualmente, tal como lo estipula la resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Adicionalmente, de las auditorías que se las debe realizar anualmente por empresas privadas un organismo de control debe realizar las revisiones y auditorias sobre el cumplimiento de las actividades de la Cooperativa; este organismo es conocido como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Un dato importante que se debe mencionar es que en los últimos años no se han realizado controles o inspecciones a la Cooperativa por parte de este organismo de control.

4.2.3. Calificación de Riesgos

Según el código de Buen Gobierno Corporativo del Banco Ecuatoriano de la Vivienda la calificación de riesgo es el proceso de evaluación realizado por firmas especializadas, de acuerdo con la metodología y una escala previamente establecida por la Superintendencia de Bancos y Seguros o de las metodologías utilizadas por cada firma, cuyo resultado expresa una opinión sobre la capacidad de la institución para administrar los riesgos con terceros; y, sobre la solvencia de la entidad.

La cooperativa de ahorro y crédito Cotocollao hasta mediados del 2014 terminó con una calificación de BB+ , según la firma calificadora SOC. CAL. RIESGO LATINOAMERICANA SCRL S.A.

Dentro de este punto el Comité de Auditoria es donde interviene ya que este se convierte en una unidad de asesoría y consulta para el directorio que asegura el cumplimiento de las recomendaciones de los entes de control tanto interno con externo también vigila el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la cooperativa.

4.3. INDICADORES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Con el fin de observar los principios de transparencia que se están aplicando y llevando a cabo dentro de la cooperativa es ideal que se los presente en forma detallada y resumida a los organismos de control la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) y también a organismos como la CAF o el BID los cuales son empresas que ofrecen apoyo y respaldo para empresas que apliquen estas normas.

Para estos indicadores se tomarán los que se encuentran detallados en la Resolución No. JB – 2013-2392 la cual la pueden encontrar como anexo 6. El cuadro No. 8 muestra el modelo que se debe presentar: podemos tomar los que solicita la Superintendencia de Bancos.

Tabla No. : 11: Indicadores De Gobierno Corporativo – Junta General

| A | A EXCLUSIVO PARA LAS INSTITUCIONES QUE MANTIENEN ASAMBLEA DE ACCIONISTAS | INDICADOR | ESCALA DE CUMPLIMIENTO |
|-------|---|---|---|
| A.1 | CONFORMACIÓN DEL CAPITAL | | |
| A.1.1 | Informe sobre la composición del capital de la entidad, distribución del capital o de las aportaciones. Revelación de las instituciones vinculadas | Número de accionista en los últimos tres (3) años | N/A |
| A.1.2 | Distribución del capital de los accionistas | Distribución porcentual del capital | N/A |
| A.2 | PARTICIPACIÓN EN LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS | | |
| A.2.1 | Número de juntas generales de accionistas realizadas durante el año, incluyendo la siguiente información | Número total de los delegados de las instituciones accionistas asistentes/ Número total de los delegados de las instituciones accionistas de la entidad | 1%-40% (Malo) 40%-70% (Bueno) 70%-100% (Excelente) |
| | Fecha de la Junta (dd-mm-aa) | | |
| | Tipo de junta o asamblea general ordinaria o extraordinaria | | |
| A.2.2 | Gastos totales erogados por junta General.- Es la totalidad de gastos erogados para la celebración de cada junta general incluyendo cualquier tipo de gasto realizado (publicidad, logística y otros) | Promedio de los gastos erogados para la realización de la junta por cada delegado de las instituciones accionistas asistentes | Presupuesto Anual: \$2500 Juntas al año: 5 Promedio por asistente: 11.5 |

| | | | |
|-------|---|---|--|
| A.2.3 | Permanencia de los accionistas en los comités | Tiempo promedio de permanencia de los accionistas frente al tiempo para el cual fueron elegidos si lo hubiese | Total accionistas: 40 1%-50% (Malo) 51%-76% (Bueno) 77%-100% (Excelente) |
| A.2.4 | Participación de los accionistas en decisiones adoptadas por la junta general sobre la política de remuneraciones | Número total de los delegados de las instituciones accionistas que aprobaron tales políticas/ Número total de los delegados de las instituciones accionistas de la entidad | Total Accionistas: 40 1%-33% (Malo) 34%-70% (Bueno) 70%-100% (Excelente) |
| | Fecha de la junta general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa) | | |
| | Número total de los delegados de las instituciones accionistas asistentes | | |
| A.2.5 | Participación de los delegados de las instituciones accionistas en decisiones adoptadas en junta general de accionistas sobre la política que tratará conflictos de intereses | Número total de los delegados de las instituciones accionistas que aprobaron tales políticas/ Número total de los delegados de las instituciones accionistas de la entidad | Total Accionistas: 40 1%-33% (Malo) 34%-70% (Bueno) 70%-100% (Excelente) |
| | Fecha de la junta general en la que se adoptaron las decisiones (dd-mm-aa) | | |
| | Número total de los delegados de las instituciones accionistas asistentes | | |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla No. 12: Indicadores de Gobierno Corporativo – Conformación del Directorio

| B | INFORMACIÓN DEL DIRECTORIO | | |
|----------|--|--|--|
| B.1 | CONFORMACIÓN DEL DIRECTORIO | | |
| B.1.1 | Características y rotación de los miembros del directorio | Tiempo promedio de permanencia como miembros del directorio que se encuentra en funciones a la fecha de presentar la información | Tiempo promedio: 2.8 0%-49% (Malo) 50%-82% (Bueno) 83%-100% (Excelente) |
| B.1.2 | Composición de los miembros de directorio por género | | N/A |
| B.1.3 | Número de miembros del directorio que tienen educación relacionada con administración, economía, finanzas o leyes. | | 0%-40% (Malo) 41%-60% (Bueno) 61%-100% (Excelente) |
| B.2 | PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO EN LOS COMITÉS: AUDITORÍA, RIESGOS, CUMPLIMIENTO Y ÉTICA | | |
| B.2.1 | Comité ALCO | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.2 | Comité de Cumplimiento | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.3 | Comité de Tecnológico | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.4 | Comité de Compras y Adquisiciones | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |

| | | | |
|--------|--|---|---|
| B.2.5 | Comité Integral de Riesgos | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.6 | Comité de Crédito | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.7 | Comité de Auditoría | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.8 | Comité de Talento Humano | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.9 | Comité de Responsabilidad Social, Calidad y Productividad | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.2.10 | Comité de Inversiones | Número de sesiones durante el año y asistentes a cada sesión | Sesiones: 4 0%-25% (Malo) 26%-50% (Bueno) 51%-100% (Excelente) |
| B.3 | FORTALECIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL | | |
| B.3.1 | Sistemas de promoción de la capacidad de los miembros del directorio | Número de horas de capacitación en el año. | Promedio: 450 horas 0%-34% (Malo) 35%-64% (Bueno) 65%-100% (Excelente) |
| | | Número promedio de miembros del directorio que asistieron a cada reunión. | Promedio: 3 |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla No. 13: Indicadores del Gobierno Corporativo – Funcionamiento del Directorio

| C | INFORMACIÓN SOBRE EL DIRECTORIO | | |
|-------|---|---|---|
| C.1 | FUNCIONAMIENTO DEL DIRECTORIO | | |
| C.1.1 | Información cuantitativa sobre el funcionamiento del directorio | Número total de reuniones del directorio realizado en el año | Total: 12 |
| C.1.2 | Número de miembros del directorio que asistieron a cada reunión | | Promedio: 4 |
| | Número de veces que el directorio debió suspender la reunión por falta de quórum | | N/A |
| C.1.3 | Participación en el comité de ética | Número de casos reportados en el Comité de Ética | N/A |
| | | Número de casos resueltos por el comité de ética | Promedio: 15 0%-40% (Malo) 40%- 66% (Bueno) 67%-100% (Excelente) |
| C.2 | NIVEL DE GASTOS INVERTIDOS EN EL DIRECTORIO | | |
| C.2.1 | Gasto total anual del directorio.- Corresponden a los gastos causados por los miembros del directorio en el periodo analizado. Se incluirá también gastos de capacitación, movilización u otros conceptos | Gastos promedio de la reuniones realizadas por el directorio en el periodo correspondiente al gasto: Monto del gasto efectuado/frente a número asistentes a las reuniones | Promedio: \$ 480 Promedio por miembro: \$8 81%-100% (Malo) 61%-80% (Bueno) 0%-60% (Excelente) |

| C.3 | USUARIOS DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS (Aplicable a las instituciones que realicen operaciones de primer piso) | | |
|-------|---|---|--|
| C.3.1 | Información sobre estadísticas de consultas y reclamos presentados por los usuarios de los servicios financieros. Casos resueltos por la propia entidad y casos presentados a resolución. | Número de casos resueltos /Número de casos presentados. | Promedio: 3600 0%-55% (Malo) 56%-83% (Bueno) 84%-100% (Excelente) |
| C.3.2 | Incorporación de Clientes nuevos | Número de clientes nuevos incorporados cada año. | Incremento: 4.5% anual |
| C.3.3 | Salida de clientes | Número de clientes que se retiran cada año | Aceptable: 1.5% anual |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla No. 14: Indicadores del Gobierno Corporativo - Equipo Gerencial

| D | INFORMACIÓN SOBRE EQUIPO GERENCIAL | |
|-------|--|-----|
| D.1 | CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO GERENCIAL | |
| | Información del equipo gerencial de las instituciones controladas.- para el efecto se considera como miembros del equipo gerencial, al gerente general, administrador principal o representante legal y a los niveles jerárquicos calificados como superiores en el manual de funciones u organismo de la entidad (Todos los indicadores se formulan sobre cada jerárquico). | |
| D.1.1 | Tiempo de servicio en la entidad | N/A |
| D.1.2 | Tiempo promedio del permanencia del equipo gerencial en esas funciones | N/A |
| D.1.3 | Participación en el equipo gerencial por género | N/A |
| D.1.4 | Clasificación del equipo gerencial por nivel de estudios: secundaria, superior, post grado. | N/A |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Tabla No. 15: Indicadores del Gobierno Corporativo – Empleados de la Entidad

| E | INFORMCIÓN LABORAL | |
|-------|---|---|
| E.1 | CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS DE LA ENTIDAD | |
| E.1.1 | Número de empleados de la entidad en los últimos tres (3) años, clasificados por género | N/A |
| E.1.2 | Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación para los tres (3) años. Niveles de educación: primaria, secundaria, superior, postgrado | N/A |
| E.1.3 | Número de empleados relacionados directamente con operaciones de captación y crédito, en los últimos tres (3) años | N/A |
| E.1.4 | Clasificación de los empleados por su permanencia: Menos de un año; de 1 a 3 años; más de 3 a 5 años; más de 5 años | N/A |
| E.1.5 | Salida de personal en cada uno de los (3) últimos años | N/A |
| E.2 | CAPACITACIÓN | |
| E.2.1 | Programas de Capacitación. Valor de la inversión en capacitación. (Para cada uno de los 3 últimos años) | Promedio: \$56.000.00 |
| E.2.2 | Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en cada año | Promedio: 8 |
| E.2.3 | Número de asistentes a los programas de capacitación / Número de empleados de la entidad en cada año | 0%-40% (Malo) 41%-70% (Bueno) 71%-100% (Excelente) |

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

En las tablas número 11,12,13,14 y 15 se puede observar los 5 puntos que se controlan dentro del Gobierno Corporativo y los cuales se espera medir dentro de la Cooperativa con el

objetivo de que esta estrategia de grandes beneficios a la Cooperativa. Los 5 puntos que se analizan en estos indicadores son:

- ***Participación de la Junta General de Accionistas:*** Se considera la asistencia, participación de accionistas y gastos incurridos en las juntas; tomando en cuenta que dentro de la Cooperativa existen 40 accionistas. Para esto se ha dado una escala de cumplimiento la cual nos permitirá medir como se encuentra la Cooperativa dentro de este tema.
- ***Información del Directorio:*** Tomando al segundo actor principal del Gobierno Corporativo se analizarán temas como tiempo de permanencia de los directores en los cargos, tiempo estimado de rotación, capacitación de directivos y cumplimiento de sesiones planeadas para cada comité de la Cooperativa. De igual forma se ha creado la escala de cumplimiento la cual nos permite medir la actividad de la Cooperativa frente a estos temas.
- ***Información sobre el Directorio:*** Dentro de este punto se analiza el número de reuniones en el año, el número de asistentes en las reuniones de directorio, casos presentados al Comité de Ética frente al número de casos resueltos y gastos incurridos en las reuniones de Directorio. Para algunos de estos puntos se establecieron los indicadores que medirán el desempeño de la Cooperativa.
- ***Información sobre el Equipo Gerencial:*** Este punto presenta la situación de los jefes gerenciales de la cooperativa como su tiempo en la institución, nivel de estudios,

participación de los gerentes por género, entre otros. Para este punto no es necesario presentar una escala de medición ya que estos datos son solo de información.

- ***Información Laboral:*** Este punto engloba la información de todos los trabajadores de la Cooperativa y no solo se centra en la alta gerencia, directivos o accionistas.

4.4. PLAN DE ACCIÓN

Una vez definidas las escalas de cumplimiento de los indicadores de Gobierno Corporativo es importante genera un plan de acción en caso de que se obtenga un rendimiento bajo o no deseado dentro de la Cooperativa. A continuación se presentará un plan de acción el cual permitirá que la Cooperativa tome acciones correctivas en caso de que estos indicadores se encuentran con bajos resultados.

4.4.1. Participación en la Junta General de Accionistas

Indicador A.2.1 - Juntas Generales de Accionistas Realizadas al año:

- Es importante mencionar que en caso de que el accionista no pueda asistir a la junta podrá enviar a un delegado que ocupe su lugar e incluso pueda formar parte de la votación.

- En caso de que no se presente el accionista ni el delegado se le pedirá una explicación escrita en no menos de 3 días explicando el porqué de su insistencia.
- Se incentivará la asistencia de los accionistas a través de la presentación de la situación actual de la cooperativa.
- Además los temas que se traten en la junta serán puntuales y las juntas se las realizará trimestralmente o cuando se las solicite para evitar que los temas sean redundantes y en el peor de los casos sesiones innecesarias.

Indicador A.2.2 - Gastos Totales erogadas por la Junta General:

- En caso de que los gastos sean demasiado altos y se supere el presupuesto se realizará un análisis de los gastos eliminando o disminuyendo el gasto innecesario en el que se haya incurrido.
- En caso de que los gastos no lleguen al presupuesto y se haya presentado un ahorro los valores serán devueltos a la administración y se cambiará el indicador para que este sea más real.

Indicador A.2.3 - Permanencia de los accionistas en los comités:

- Analizar las principales razones por las que los accionistas abandonan los comités antes de cumplido su periodo.

- Presentar planes de beneficios que incentive a los accionistas a quedarse por el tiempo que fueron elegidos. Entre estos incentivos se puede mencionar: Periodos de vigencia, valores en acciones, entre otros.

Indicador A.2.4, A.2.5 – Participación de los accionistas en la toma de decisiones política de Remuneraciones, trata de conflictos de intereses:

- Realizar estudios que permitan ser presentados en las juntas de accionistas sobre la situación externa de la Cooperativa para que así la puedan enfrentar con la situación de la Cooperativa.
- Presentar toda la información necesaria y relevante del caso.

4.4.2. Información del Directorio

Indicador B.1.1 – Permanencia de los miembros del Directorio

- Analizar las principales razones por las que los miembros del Directorio abandonan los comités antes de cumplido su periodo.
- Presentar planes de beneficios que incentive a los directivos a quedarse por el tiempo que fueron elegidos. Entre estos incentivos se puede mencionar: Periodos de vigencia, valores en acciones, bonos cumplimiento de objetivos, entre otros.

Indicador B.1.4 – Educación de miembros del Directorio

- Mejorar el proceso de selección de personal.
- Mejorar los perfiles de los puestos.

**Indicador B.2.1, B.2.2, B.2.3, B.2.4, B.2.5, B.2.6, B.2.7, B.2.8, B.2.9, B.2.10 –
Sesiones de los Comités**

- Opción de enviar un representante para las juntas de los comités que se realicen previa la elaboración de un memorando indicando por qué no se presentará a la reunión.
- En caso de no presentarse un representante en el comité se enviará un memorando de llamado de atención, en caso de obtener dos llamados de atención la junta de accionistas tomará la decisión de destituirlo del cargo.

Indicador B.3.1 – Número de horas de capacitación Institucional

- Mejorar los planes de capacitación que presenta la Cooperativa.
- Programar los cursos de manera oportuna y analizando las necesidades que se deben cubrir.
- Solicitar propuestas de capacitación al Comité de Talento Humano.

4.4.3. Funcionamiento del Directorio

Indicador C.1.3 - Número de casos resueltos en el Comité de Ética

- Presentación de estadísticas de los casos pendientes y caducados a la Dirección para que se realice un llamado de atención a las unidades responsables.

Indicador C.2.1 - Gastos anual de Directorio

- En caso de que los gastos sean demasiado altos y se supere el presupuesto se realizará un análisis de los gastos eliminando o disminuyendo el gasto innecesario en el que se haya incurrido.
- En caso de que los gastos no lleguen al presupuesto y se haya presentado un ahorro los valores serán devueltos a la administración y se cambiará el indicador para que este sea más real.

Indicador C.3.1 – Casos resueltos por la Cooperativa

- Establecer tiempos reales para la resolución de casos que se presenten en la Cooperativa.

- Presentación de estadísticas de los casos pendientes y caducados a la Dirección para que se realice un llamado de atención a las unidades responsables.

Indicador C.3.2 – Incorporación de Clientes nuevos

- Ofrecer planes innovadores y creativos que atraigan a los clientes.
- Mejorar el sistema de publicidad de la cooperativa; mejorando las herramientas y utilizando estrategias creativas e innovadoras.
- Realizar un estudio de mercado para analizar si el nicho de mercado al que se debe atacar.

Indicador C.3.3 – Número de clientes que se retiran cada año

- Analizar las causas por las que los clientes abandonan a la Cooperativa.
- Mejorar los beneficios que se ofrecen a los clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao ha logrado posicionarse entre las principales cooperativas del país ya que cuenta con resultados positivos dentro de sus actividades económicas, lo que se puede identificar en los indicadores financieros presentados del año 2013.
- La Cooperativa cuenta con un plan estratégico bien estructurado en donde define claramente sus objetivos y metas para cada año además de que la administración está orientada a futuro buscando nuevas oportunidades y nuevos mercados.
- Existen varios organismos internacionales que buscan que grandes empresas incorporen prácticas de gobierno corporativo dentro de sus estructuras para

salvaguardar los intereses de los accionistas sobre todo de los pequeños accionistas.

- El haber estado bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros permitió que la cooperativa cuente con una organización financiera y estructural fuerte evitando que la transición de cambio de organismo de control afecta las actividades de la Cooperativa Cotocollao.
- A lo largo del tiempo se han presentado varios modelos y principios de Gobierno Corporativo que han sido aplicados en empresas pero los más consistentes y que mayor aceptación han tenido a nivel mundial son los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.
- Directores, Accionistas o propietarios y la alta gerencia deben tener una relación muy cercana en donde debe prevalecer la comunicación y la transparencia.

- Los seis principios de Gobierno Corporativo de la OCDE buscan principalmente la igualdad entre accionistas y la transparencia de información para evitar el enriquecimiento de un determinado grupo de personas.
- A pesar de que en América Latina existe gran aceptación sobre las prácticas de Gobierno Corporativo en sus respectivas empresas en Ecuador no se le ha dado la importancia necesaria a pesar de que han existido grandes problemas en el país por problemas de gerencia y conflicto de intereses entre propietarios, accionistas y juntas.
- La Cooperativa de ahorro y Crédito Cotocollao está bien clara en las actividades de los tres actores que intervienen las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
- La COAC Cotocollao ha realizado una reestructuración a su código de Ética el cual se encuentra más apegado a la situación actual de la cooperativa. Siendo esto también un aporte para la implantación de los seis principios de la OCDE.

- La Cooperativa Cotocollao está incursionando en el plano de responsabilidad social ya que ha incluidos los principios del Pacto global y las metas u objetivos del milenio en su gestión administrativa.
- El adaptar la administración de la cooperativa con un nuevo código de ética y los objetivos del milenio como los principios del Pacto global permiten que el acceso a los principios de la OCDE tenga un campo más flexible y un horizonte positivo para la implementación de los mismos.
- El cambio del organismo de control ha ocasionado que se pierdan algunos avances que se tenían en el ámbito de gobierno corporativo ya que en la actualidad los esfuerzos están concentrados en la estabilidad financiera y económica de las cooperativas y no en aplicar nuevas e innovadoras propuestas de administración.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que exista mayor promoción o difusión de las prácticas de gobierno corporativo en el país a través la vinculación o colaboración entre empresas que han aplicado estas prácticas y organismos internacionales. Para de esta manera entrar a formar parte de grupos internacionales que se encuentran día a día en la mejora de estas prácticas.
- La cooperativa Cotocollao debería implementas los principios de la OCDE que se han analizado en el presente trabajo para obtener mejores resultados en la administración de los recursos.
- Se recomienda que la cooperativa defina parámetros que le permitan implementar los principios de la OCDE y que con estos modelos o estructuras se mejore la eficiencia en los procesos administrativos y exista una coordinación de las operaciones sobre las cuales se sustenta una propuesta de Gobierno Corporativo.

- Se recomienda que la cooperativa no pierda el sistema que ha venido manejando con la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre todo en el manejo y presentación de la información.
- La cooperativa debería utilizar los indicadores detallados en el anexo 6, sección de indicadores de Gobierno Corporativo para reflejar la situación de estas prácticas y poder liderar un nuevo sistema de administración en el sistema cooperativista.
- La Cooperativa debe mantener un control permanente en los indicadores de buenas prácticas de gobierno corporativo y en caso de que exista algún valor bajo se deben aplicar estrategias o actividades que mejores el indicador.
- De acuerdo a los resultados que se obtengan en los indicadores, la Cooperativa deberá poner en práctica el plan de acción para asegurar que el modelo de Gobierno Corporativo sea beneficioso para la Cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Monografías

1. Benavides Franco, J. (2003). *Libro Blanco de Gobierno Corporativo*, Colombia: Editorial Confecámaras.
2. Rubio Garc, E., & Shahrim, A. (2012). *Encuesta de Opinión a Empresas Sobre Control Interno*, España: Editorial. Académica Española.
3. Paredes, R., & Caller, A. (1992). *¿Resuelve la Integración Financiera El Problema de la Agencia? El Caso de los Grupos Económicos Chilenos*, Chile.
4. Vergés. J. (2000). *Control e Incentivos en la Gestión Empresarial*. España: Ed. Especial Universidad Autónoma de Barcelona.
5. Guajardo, G. & Andrade, N. (2008). *Contabilidad Financiera*, México: Editorial McGrawHill.
6. Kliksberg, B. (2010). *Reforma y Democracia No. 47*. Caracas, CLAD
7. ICE. (2012). *Fundamentos de la Teoría Organizativa de Agencia*, España.
8. Lefort. F. *Gobierno Corporativo ¿Qué es? y Cómo andamos en casa*, (2003). España, Cuadernos de Economía Vol. 40 No. 120.
9. Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de Propiedad Estatal*.
10. Serna, H., Suarez, E. & Restrepo, M. (2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Latinoamericano*. Colombia.
11. Bravo, F. (2002). *Caso Enron*, Chile, Universidad de Chile
12. IEGC. (2005). *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*.

Documentos en Línea

1. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf
2. Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=dda0d545-4998-4b61-9bd9-7185090766ef
3. SEPS. Boletín Trimestral I, 2003.
http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b
4. SEPS. <http://www.seps.gob.ec/web/guest>
5. Superintendencia de Bancos. http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index
6. Boletín Deloitte, Antecedentes del Gobierno, Riesgos y Cumplimiento (GRC), 2009.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/antecedentes-grc.pdf>
7. Análisis Ético del Informe de Cadbury.
<http://www.eticaed.org/10.Gonz%E1lez00.pdf>
8. Principios de Gobierno Corporativo. OCDE.
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
9. CAF. <http://www.caf.com/>
10. OCDE. <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
11. Deloitte. <http://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/5o-estudio-mejores-practicas-gobierno-corporativo.html>
12. Caso WorlCom. <http://worldcomescandalo.blogspot.com/2008/10/1-descripcion-del-caso.html>
13. IGCLA. (2011). Gobierno Corporativo en Latinoamérica.
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53419f004e478357b616be7a9dd66321/Gobierno_Corporativo_en_Latinoamerica_2010-11.pdf?MOD=AJPERES
14. Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa (IEGC). <http://www.iegc.ec/>

Documentos Inéditos

1. Guerrero Vélez, Inés. (2012). *Fortalecimiento del Buen Gobierno Corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito Mediante Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*, Tesis previa la Obtención del Título de Abogada. Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
2. Espinoza, A. (2010). *El Buen Gobierno Corporativo en las Sociedades Anónimas*, Tesis previa la obtención del Título. Universidad Católica del Ecuador.

ANEXOS